REESTRUTURAÇÃO DA DAG

MARÇO
2018

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

TCERN

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - APG

Sumário

Sumário 3

Índice de Quadros 5

Índice de Tabelas 6

Índice de Figuras 7

Índice de Gráficos 8

1 Introdução 9

2 Metodologia 10

3 Da Pesquisa: Resultados e Análise Dos Dados 11

3.1 A Força de Trabalho Da DAG 11

3.2 A DAG Segundo A Perspectiva Dos servidores 14

3.2.1 Relacionamento 14

3.2.2 Qualidade no Trabalho 16

3.2.3 Tecnologia 19

3.2.4 Planejamento e Fluxo de Trabalho 21

3.2.5 Quadro de Servidores e Carreiras 24

3.2.6 Capacitação 25

3.2.7 Comunicação 25

3.2.8 Expectativa dos Servidores 26

3.2.8.1 Expectativas Sobre o Trabalho de Reestruturação da DAG 27

3.2.8.2 Expectativas Espontâneas dos Servidores 27

4 Da Oficina De Trabalho: Resultados E Análise Dos Dados 28

5 Avaliação Das Informações Coletadas (Pesquisa E Oficina De Trabalho) 34

6 Proposta De Reestruturação Da DAG 37

6.1 Proposta De Estrutura Organizacional 40

6.2 Proposta De Layout Da Diretoria de Administração Geral (DAG) 41

6.3 Dimensionamento De Pessoal Na Estrutura Proposta 42

6.4 Competências E Atribuições No Âmbito Da Diretoria De Administração Geral (DAG) 43

6.4.1 Competências da Diretoria de Administração Geral (DAG) 44

6.4.2 Competências da Coordenadoria de Contabilidade 46

6.4.2.1 Competências do Setor de Patrimônio 48

6.4.3 Competências da Coordenadoria de Gestão de Pessoas 49

6.4.3.1 Competências do Setor de Cadastro e Informação de Pessoal 51

6.4.3.2 Competências do Setor de Saúde e Bem-Estar 53

6.4.3.3 Competências do Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional 54

6.4.4 Competências da Coordenadoria de Folha de Pagamento 56

6.4.5 Competências da Coordenadoria de Orçamento e Finanças 58

6.4.6 Competências da Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte 61

6.4.6.1 Competências do Setor de Transporte 62

6.4.6.2 Competências do Setor Técnico de Manutenção 63

6.4.7 Competências da Coordenadoria de Compras e Suprimento 65

6.4.7.1 Competências do Setor de Compras 66

6.4.7.2 Competências do Setor de Almoxarifado 67

6.4.8 Atribuições Gerenciais e Administrativas dos Principais Cargos 69

6.4.8.1 Atribuições do Diretor de Administração Geral 69

6.4.8.2 Atribuições do(a) Secretário(a) da DAG (Recepção/Secretaria) 70

6.4.8.3 Atribuições dos Coordenadores 71

6.4.8.4 Atribuições dos chefes dos setores 72

6.5 Perfil De Competências Individuais Dos Servidores Da Diretoria De Administração Geral (DAG):73

7 Recomendações 76

ANEXO I: Questionário Aplicado com os Servidores da DAG 81

ANEXO II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho 97

ANEXO III: *Layout* da DAG (Proposto) 105

Índice de Quadros

Quadro 1: Quantidade De Servidores Da DAG Por Tipo De Vínculo E Cargo 12
Quadro 2: Resultados Da Pesquisa: Relacionamento 14
Quadro 3: Resultados Da Pesquisa: Qualidade no Trabalho 16
Quadro 4: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Parte 01) 19
Quadro 5: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Parte 02) 21
Quadro 6: Resultados Da Pesquisa: Planejamento E Fluxo De Trabalho 22
Quadro 7: Resultados Da Pesquisa: Quadro De Servidores E Carreira 24
Quadro 8: Resultados Da Pesquisa: Capacitação 25
Quadro 9: Resultados Da Pesquisa: Comunicação 26
Quadro 10: Composição Atual da DAG e Atividades Desenvolvidas 38

Índice de Tabelas

Tabela 1: Classificação dos Servidores da DAG que Responderam ao Questionário 12

Tabela 2: Quantidade de Cargos Em Comissão /Gratificações Existentes no âmbito da DAG39

Tabela 3: Dimensionamento Da Equipe Da Diretoria de Administração Geral – Nova estrutura 42

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma Simplificado da Secretaria de Administração Geral – Situação Atual37

Figura 2: Organograma Simplificado da DAG – Situação Atual 39

Figura 3: Proposta de Organograma da Secretaria Geral – Detalhamento da DAG 40

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Escolaridade dos Respondentes (participação %) 11

Gráfico 2: Quantidade de Respondentes Ocupantes De Cargos em Comissão/Função Gratificada da DAG 12

Gráfico 3: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Avaliação dos Sistemas Informatizados do TCE-RN) 18

Gráfico 4: Principais Dificuldades No Estabelecimento De Prioridades Quando Da Elaboração dos Trabalhos 21

Gráfico 5: Expectativas Dos Servidores Em Relação Ao Trabalho De Reestruturação Da DAG25

1 Introdução

O presente Relatório é mais uma etapa do processo de mudanças que vem sendo realizado nos últimos anos no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN).

Trata-se de um diagnóstico executado no âmbito da Diretoria da Administração Geral (DAG), que consistiu na avaliação da sua atual estrutura organizacional e das impressões e sentimentos daqueles que compõem a força de trabalho da Diretoria, em relação ao ambiente no qual estão inseridos e às atividades que desempenham.

Buscou-se, com isso, avaliar os recursos existentes e identificar aqueles necessários ao atendimento das demandas apresentadas à Diretoria, com vistas a uma prestação de serviços de forma célere e que reflita, cada vez mais, transparência, qualidade, impessoalidade e confiabilidade nos atos praticados.

Este Relatório compreende os seguintes elementos principais:

a) Identificação dos pontos fortes e fracos da Diretoria, no que se refere aos seguintes aspectos considerados de maior relevância para o presente trabalho: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação e Expectativas dos Servidores. Procurou-se detectar eventuais problemas relacionados com lacunas, sobreposições, gargalos e pontos críticos nos processos de trabalho, assim como a possível realização de atividades que não agregam valor;

b) Sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados;

c) Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal; e

d) Proposição de alternativa na estrutura organizacional da Diretoria.

Por fim, diante dos resultados do levantamento realizado e das observações feitas, apresentou-se a recomendação de reestruturar a DAG, a qual deverá incorporar novos métodos de gestão e de trabalho, com ênfase na excelência dos resultados.

2 Metodologia

O trabalho foi realizado a partir da coleta e análise de dados, bem como de informações, o que permitiu avaliar a situação atual da estrutura organizacional da DAG.

Os levantamentos refletem as opiniões baseadas nas percepções que as pessoas têm do seu dia a dia de trabalho, sendo, desse modo, um indicativo que permitirá orientar as ações futuras, resguardando a necessidade de um maior aprofundamento em determinados aspectos revelados.

Para tanto, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa de trabalho dividida em duas etapas: **(i)** identificação da força de trabalho da DAG e os respectivos vínculos dessas pessoas com o TCE-RN; e **(ii)** aplicação de um questionário estruturado eletrônico (*lime survey*) com vistas a identificar os pontos fortes e fracos segundo as perspectivas de cada servidor (Anexo I).

Os resultados desse **questionário** foram consolidados segundo os temas abordados (Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação, e Expectativas dos Servidores), adotando-se a forma de agrupamento pela frequência de citações semelhantes.

Em uma etapa posterior, foi realizada uma **oficina de trabalho** na qual os servidores da DAG, divididos em cinco grupos, foram chamados a identificar, entre alguns problemas mais relevantes, as causas e medidas que poderiam ser adotadas para eliminar ou mitigar as dificuldades enfrentadas no fluxo, na qualidade e na carga de trabalho. Além disso, buscou-se relacionar todas as atribuições da Diretoria, segundo o entendimento da equipe. Os resultados dessa etapa do trabalho estão apresentados, de forma consolidada, no Anexo II deste relatório e refletem o entendimento da equipe da DAG.

Com esses dois momentos (questionário e oficina) foi possível identificar os principais problemas da Diretoria e algumas das possíveis soluções, dentro de uma perspectiva individual (questionário) e coletiva (oficina).

3 Da Pesquisa: Resultados e Análise Dos Dados

3.1 A Força de Trabalho Da DAG

A Diretoria da Administração Geral tem sua finalidade e composição definidas na Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, conforme exposto a seguir:

> Art. 9º A Diretoria de Administração Geral, dirigida por um Diretor, símbolo CC-2, com subordinação à Secretaria Geral do Tribunal, tem por finalidade o planejamento, coordenação, supervisão e execução das unidades setoriais que lhe são subordinadas, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.
>
> Parágrafo único. A Diretoria de Administração Geral compõe-se das seguintes unidades setoriais, com atribuições definidas em regulamento:
>
> I – Setor de Pessoal;
>
> II – Setor Financeiro;
>
> III – Setor de Contabilidade;
>
> IV – Setor de Folha de Pagamento;
>
> V – Setor de Compras, Material e Patrimônio;
>
> VI – Setor de Transporte;
>
> VII – Setor de Almoxarifado;
>
> VIII – Setor de Arquivo;
>
> IX – Setor Técnico de Manutenção.

Ressalte-se que a Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, foi posteriormente alterada pela Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012, que não alterou o artigo 9º, transcrito acima. Portanto, não existem outros documentos que detalhem as competências acima apresentadas.

Importa mencionar que além dos setores já citados, a DAG conta com um Setor de Contratos, cuja criação e funcionamento não foram regulamentados.

A força de trabalho da DAG é composta por 45 servidores, sendo um deles o próprio Diretor, e 02 estagiários, assim distribuídos:

Quadro 1: Quantidade De Servidores Da DAG Por Tipo De Vínculo E Cargo

Tipo de Vínculo	Quantidade	Detalhamento	Cargos em comissão/ Função comissionada
Servidores Efetivos	24	07 Assistentes de Controle e Administração	01 CC-3 / 01 GRG-NS1
		04 Assessores Técnicos de Controle e Administração	02 CC-3 / 01 GRG-NS2
		04 Motoristas	04 GRG-NA1
		03 Analistas de Controle Externo	-
		02 Auxiliares Administrativos	01 GRG-NS2
		01 Assistente de Inspeção	
		01 Inspetor de Controle Externo	01 GRG-NS2
		01 Assistente de Administração	-
		01 Assistente de Contas Administrativo	
Comissionados Exclusivos	09	-	01 CC-3 / 05 CC-4 / CC-5
Cedidos ao TCE-RN	12	-	01 CC-2 (Diretor) / 01 CC-3 / 03 GRG-NS1 / 02 GRG-NM1 / 01 GRG-NA1 / 03 GRG-NA2
Estagiários	02	Ciências Contábeis: 01 Administração: 01	

FONTE: Elaborado pela APG, a partir de dados fornecidos pela DAG em agosto/2017

Importa destacar que dos 45 servidores da Diretoria, 37 responderam ao questionário, ou seja, 82,2%, conforme tabela a seguir:

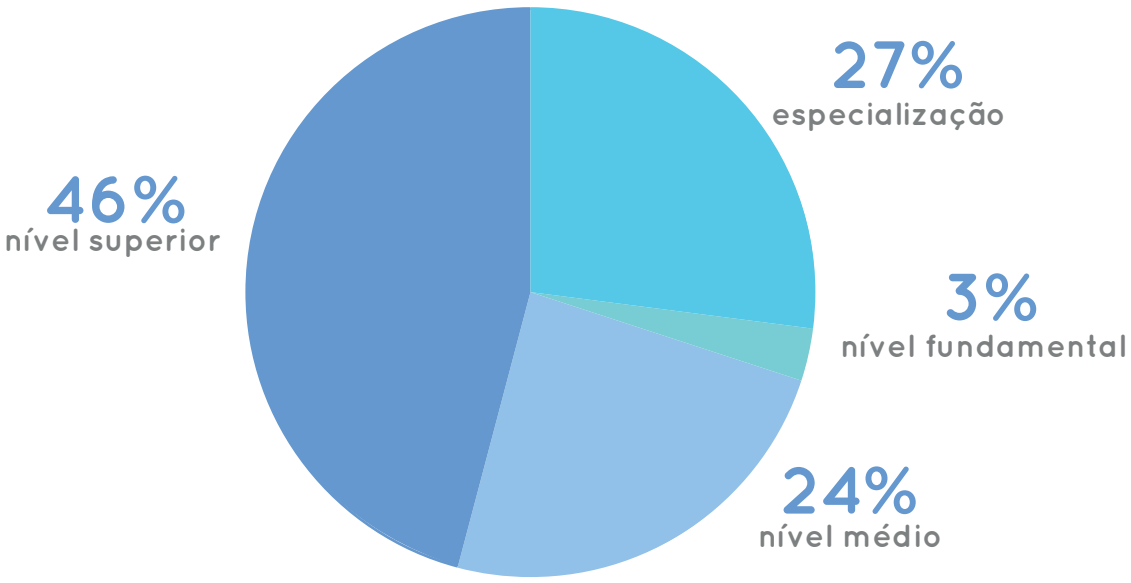
Tabela 1: Classificação dos Servidores da DAG que Responderam ao Questionário

Classificação dos Respondentes	Quantidade	%
Ocupante de cargo comissionado exclusivo	07	18,92%
Servidor efetivo do TCE-RN com função comisionada	03	8,11%
Servidor efetivo do TCE-RN sem função comissionada	18	48,65%
Servidor público cedido ao TCE-RN com função comissionada	02	5,41%
Servidor público cedido ao TCE-RN sem função comissionada	07	18,92%
TOTAL	**37**	**100,00%**

FONTE: Elaborado pela APG, a partir das respostas ao questionário aplicado, 2017

Quanto à escolaridade dos respondentes, a maioria é formada por servidores com nível superior, dos quais dez tem algum curso de especialização:

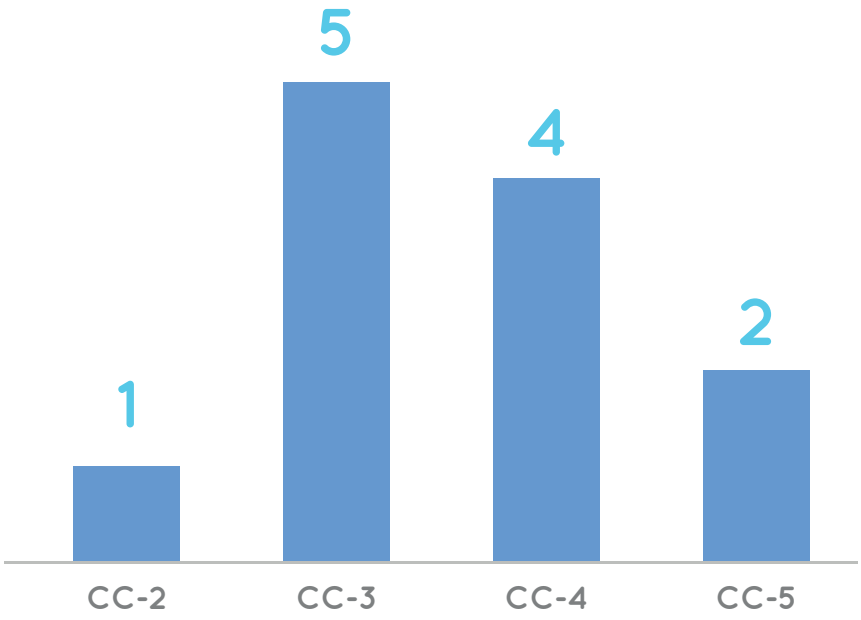
Gráfico 1: Escolaridade dos Respondentes (participação %)



FONTE: Elaborado pela APG, a partir das respostas ao questionário aplicado, 2017

Importante destacar que entre os respondentes há doze pessoas ocupantes de cargos comissionados ou função gratificada:

Gráfico 2: Quantidade de Respondentes Ocupantes De Cargos em Comissão/Função Gratificada da DAG



FONTE: Elaborado pela APG, a partir das respostas ao questionário aplicado, 2017

Desse total, 07 (sete) são ocupantes de cargos comissionados exclusivos, 02 (dois) são servidores cedidos ao Tribunal e 03 (três) são servidores próprios.

3.2 A DAG Segundo A Perspectiva Dos servidores

Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos da Diretoria, coletados a partir da realização de uma pesquisa eletrônica que aplicou a metodologia *survey*, considerando os seguintes temas: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação e Expectativas dos Servidores.

O questionário ficou ativo entre a segunda quinzena de maio/2017 e a primeira quinzena de junho/2017 (dois meses, aproximadamente). Nesse período, os servidores da DAG puderam acessá-lo e respondê-lo.

Considerou-se como ponto forte ou positivo a avaliação favorável do quesito com incidência superior a 50%; ao contrário, considerou-se como ponto fraco ou negativo.

3.2.1 Relacionamento

Esse tópico considera o relacionamento dos servidores da DAG com os superiores, subordinados, pares e outros. A seguir, quadro com os resultados da pesquisa e suas respectivas análises:

Quadro 2: Resultados Da Pesquisa: Relacionamento

Quesitos	Quantidade	%
Como você classifica a **qualidade do relacionamento com os seus colegas** de trabalho na sua Diretoria?	Ótima	43,24%
	Boa	54,05%
Como você classifica a **qualidade do relacionamento com os seus superiores** dentro da sua Diretoria?	Ótima	43,24%
	Boa	54,05%
Como você classifica a **qualidade do relacionamento com seus subordinados** dentro da sua Diretoria?	Ótima	29,73%
	Boa	27,03%
	Não se aplica	43,24%
Como você avalia o **acesso aos seus superiores** na sua Diretoria?	Fácil acesso	97,30%

Quesitos	Quantidade	%
Como você avalia o **acesso aos seus subordinados** na sua Diretoria?	Fácil acesso	56,76%
	Não se aplica	43,24%
Como você avalia o **acesso aos seus colegas de trabalho** na sua Diretoria?	Fácil acesso	97,30%
Como você avalia a **colaboração com os seus superiores** na sua Diretoria?	Alta colaboração	78,38%
Como você avalia a **colaboração com os seus subordinados** na sua Diretoria?	Alta colaboração	48,65%
	Não se aplica	51,35%
Como você avalia a **colaboração com os seus colegas** de trabalho na sua Diretoria	Alta colaboração	83,78%
Como você avalia a **integração entre os diferentes setores** na sua Diretoria?	Alta integração	72,97%
Existe **integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados** na sua Diretoria?	Sim, alta integração	91,89%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelo Diretor	51,35%
	Valorizadas pelo coordenador da unidade	54,05%
	São valorizadas	97,30%
	Valorizadas pelos demais membros da equipe	32,43%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Sob o aspecto **relacionamento**, a situação na DAG é bastante favorável, sendo comprovada tanto pela qualidade desse relacionamento, majoritariamente ótima ou boa, como em relação ao acesso, colaboração e integração entre superiores, subordinados, colegas de trabalho, cedidos, comissionados e terceirizados.

Cumpre destacar, entretanto, que embora figure como ponto forte, por haver alcançado um percentual de resposta superior a 50%, a valorização das opiniões dos servidores, tanto por parte dos coordenadores de unidades quanto pelo Diretor, não é um aspecto muito positivo da Diretoria, pois as respostas ficaram muito próximas a esse valor. Ou seja, embora a valorização das opiniões seja percebida pela maioria, para uma quantidade considerável de servidores essa valorização inexiste.

Nesse tópico, **importante citar, como ponto fraco, que 67,57% dos respondentes entendem que as opiniões dos técnicos do setor não são valorizadas pelos demais membros da equipe**, isto é, pelos próprios colegas. Esse aspecto, no quesito relacionamento, precisa ser mais bem trabalhado internamente.

3.2.2 Qualidade no Trabalho

Neste tópico procurou-se avaliar a qualidade no trabalho sobre os seguintes aspectos: retrabalho, acompanhamento das decisões e deliberações do Tribunal, sistematização do conhecimento, comprometimento, entre outros.

Os quadros a seguir apresentam os pontos fortes e fracos referentes a este tema e suas respectivas análises.

Quadro 3: Resultados Da Pesquisa: Qualidade no Trabalho

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Como você classifica a **qualidade dos produtos** (informações, relatórios etc.) produzidos no seu setor?	Ótima	13,51%
	Boa	67,57%
Como você classifica o **índice de retrabalho** no seu setor?	Alto	29,73%
	Regular	24,32%
Os processos instruídos no seu setor são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações / relatórios produzidos?	Nunca	29,73%
	Raramente	35,14%
Como você avalia o **uso dos sistemas informatizados** na execução dos seus trabalhos?	Ótimo	13,51%
	Bom	59,46%
O seu setor tem **métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?**	Sim	62,17%
Os documentos que tratam dos **métodos e técnicas** que possibilitam a sistematização do conhecimento estão **disponíveis no sítio doTCE-RN?**	Sim	86,96%
O seu setor faz o **acompanhamento das deliberações/decisões** dos Conselheiros e dos pareceres do MPJTC?	Nunca	54,05%
	Raramente	24,32%

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
No seu ambiente de trabalho, existe **troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores** hierárquicos?	Sempre	13,51%
	Frequemente	48,65%
No seu ambiente de trabalho, existe **troca de conhecimento entre os colegas de trabalho**?	Sempre	24,32%
	Frequemente	45,95%
Qual o grau de **comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho**?	Alto	56,76%
As instruções processuais do seu setor seguem um **padrão preestabelecido**?	Sempre	24,32%
	Frequemente	51,35%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Como **aspectos positivos (pontos fortes)**, os respondentes informaram que a qualidade dos produtos (informações, relatórios etc.) produzidos no setor pode ser classificada como ótima ou boa (81,08%). Da mesma forma, afirmaram que sempre ou frequentemente as instruções processuais seguem um padrão preestabelecido (75,67%) e que os processos instruídos no setor nunca ou raramente são devolvidos para complementação, ajustes alterações ou correções (64,87%). Ademais, fazem uso dos sistemas informatizados na execução dos trabalhos (72,97%).

Verificou-se, também, que há troca de conhecimento entre superiores e subordinados (62,16%) e destes entre si (70,27%), e que a maioria da equipe se considera altamente comprometida com a qualidade do trabalho (56,76%).

No quesito que trata da existência de métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento, são necessários alguns comentários mais detalhados. Majoritariamente, os respondentes entendem que esses métodos e técnicas existem (62,17%) e que os respectivos documentos estão disponíveis no sítio do TCE-RN (86,96%[1]). Em razão dessas respostas positivas, esses dois itens foram computados como pontos fortes da DAG (quadro 3).

Contudo, ao analisar as respostas individualmente, resta evidente que se esses métodos e técnicas existem não são do conhecimento de todos, ou seja, não são difundidos ou amplamente divulgados na própria Diretoria, uma vez que as respostas obtidas foram as seguintes:

a) Questão: O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistemati-

1 Para aqueles que entendem que existem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento.

zação do conhecimento?

- **Não**: 37,84%
- **Sim**. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em **POUCOS casos**: 16,22%
- **Sim**. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em **TODOS os casos**: 16,22%
- **Sim**. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas NA **MAIORIA dos casos**: 29,73%

Observe-se que, enquanto 37,84% dos respondentes **desconhecem** completamente a existência desses métodos e técnicas, outros 16,22% os conhecem, mas afirmam que estão disponíveis para acesso e consulta em **poucos casos**. Igual percentual se posicionou pela disponibilidade em **todos os casos**, e 29,73% afirmam que estão disponíveis na **maioria dos casos**. Ou seja, não houve um entendimento consistente em relação ao tema.

Conclusão semelhante na questão que trata da divulgação desses documentos no sítio do TCE-RN:

b) Questão: Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN?

- **Não**: 13,04%
- **Sim**. Poucos: 17,39%
- **Sim**. Todos: 26,09%
- **Sim**. A maioria: 43,48%

Essa questão foi respondida apenas por aqueles que informaram "sim" na questão anterior, mas o entendimento também variou bastante.

Como **pontos fracos ou negativos** foram identificados o índice de retrabalho, classificado como alto ou regular por 54,05% dos respondentes, e o não acompanhamento das deliberações/decisões dos Conselheiros e dos Pareceres do MPJTC, o que é feito apenas raramente ou nunca (78,37%).

Sobre esses pontos, importa destacar o que segue: **(i)** a maioria dos respondentes considerou o índice de retrabalho alto ou regular (54,05%). Apesar disso, os processos instruídos na DAG nunca ou raramente são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações (64,87%) e a qualidade dos produtos foi considerada ótima ou boa (81,08%). Esse resultado pode indicar uma contradição; **(ii)** o não acompanhamento das deliberações/decisões dos conselheiros pode acarretar adoção

de procedimentos desatualizados.

3.2.3 Tecnologia

Este tópico considera o uso, o acesso, a estabilidade, a velocidade e os treinamentos dos sistemas informatizados que estão disponíveis no Tribunal.

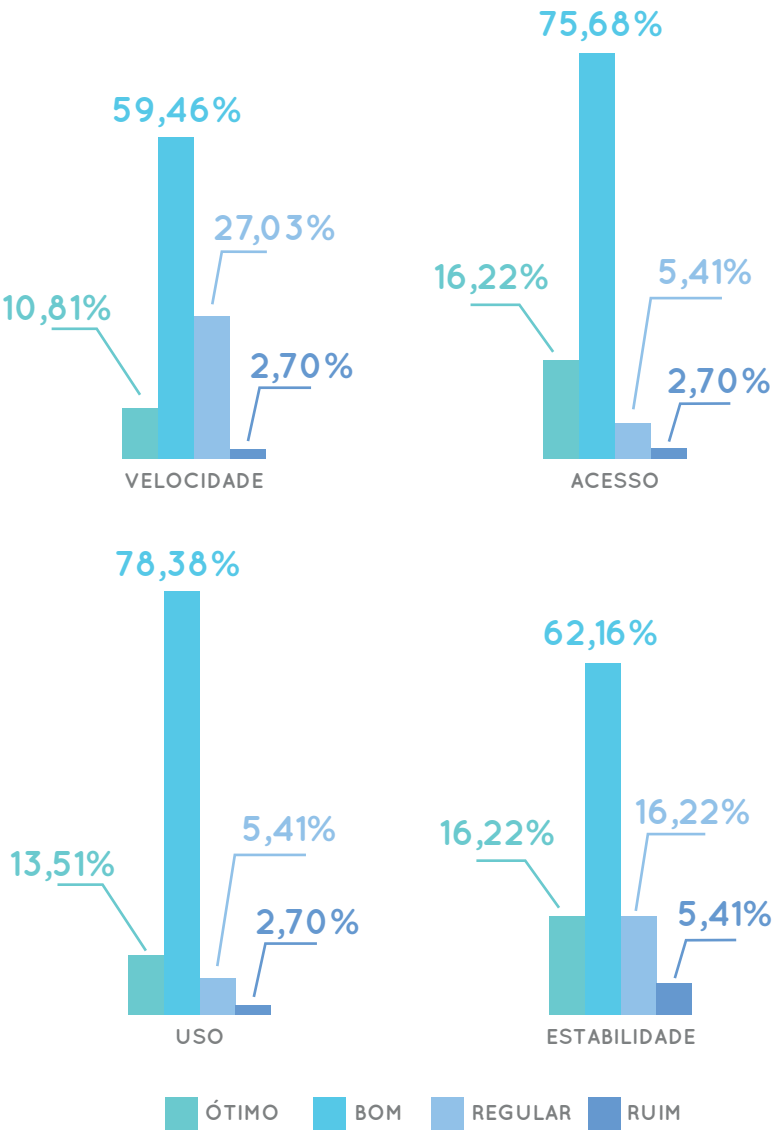
Quadro 4: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Parte 01)

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Quanto à **velocidade**, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	10,81%
	Bom	59,46%
Quanto ao **acesso**, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	16,22%
	Bom	75,68%
Quanto ao **uso**, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	13,51%
	Bom	78,38%
Quanto à **estabilidade**, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	16,22%
	Bom	62,16%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Essas respostas estão apresentadas, de forma mais detalhada, no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Avaliação dos Sistemas Informatizados do TCE-RN)



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Conforme quadro e gráfico anteriores, a maioria dos respondentes considera como "bom" o uso dos sistemas informatizados do TCE-RN, nos seus aspectos velocidade, acesso, uso e estabilidade.

Quadro 5: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Parte 02)

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Os sistemas do TCE-RN se comunicam entre si e com sistemas de outros órgãos?	Não sabe ou não utiliza a funcionalidade	64,86%
	Sim	24,32%
	Não	10,81%
Existem dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE-RN?	Nunca	24,32%
	Raramente	32,43%
Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para o seu setor?	Nunca	10,81%
	Raramente	29,73%
	Algumas vezes	40,54%
Como você avalia esses treinamentos?	Suficientes	51,52%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Com relação à comunicação dos sistemas do TCE-RN com outros sistemas, próprios ou de outros órgãos, trata-se de funcionalidade não utilizada pela maioria dos respondentes (64,86%). De outra forma, 24,32% dos pesquisados informaram que há essa comunicação, enquanto que 10,81% afirmaram que esse recurso inexiste.

Também foi informado por 56,75% dos respondentes que praticamente não há dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE-RN.

Quanto à existência de treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis, o resultado mais representativo, apontado por 40,54% dos respondentes, foi o de que existem, mas apenas "algumas vezes". Mesmo percentual foi alcançado para as alternativas "nunca" e "raramente", juntas. Do ponto de vista quantitativo, esse resultado aponta para uma fragilidade. Por outro lado, para os que julgaram que há treinamentos, esses foram considerados suficientes. Ou seja, sob o aspecto qualitativo (conteúdo e carga horária), o modelo adotado é satisfatório.

3.2.4 Planejamento e Fluxo de Trabalho

Esse tópico considera os seguintes assuntos: quantidade de demandas, priorização

dos trabalhos, fluxo processual, análise, deliberação e instrução processual, entre outros.

O levantamento feito apontou como aspectos positivos a fluidez do fluxo processual (97,30%), a compatibilidade entre a carga de trabalho e o prazo estabelecido para a execução das tarefas (83,78%) e as análises, deliberações e instruções processuais que, no entendimento de 56,76% dos respondentes, são realizadas no tempo necessário, a depender da complexidade do caso. Além disso, para a maioria (64,87%), nunca ou raramente há dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos da Diretoria, que sempre ou frequentemente prioriza os temas em razão da relevância ou urgência (89,19%).

Também foi identificado que a Diretoria recebe uma grande quantidade de demandas, conforme citado por 94,59% dos respondentes.

Esses resultados estão apresentados, de forma mais detalhada, no quadro e gráfico a seguir:

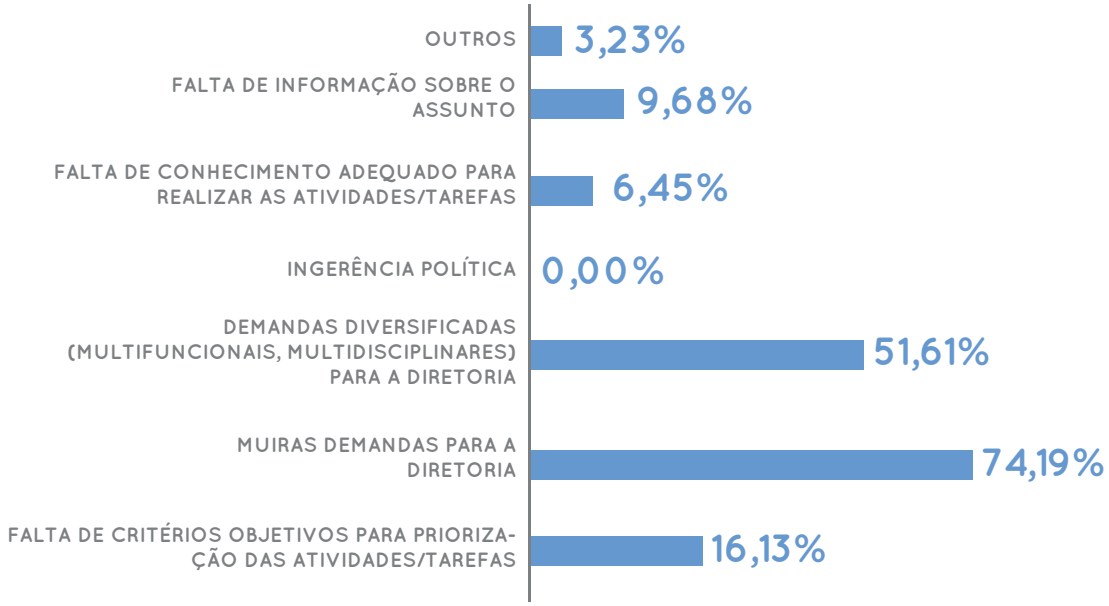
Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Como você **classifica as análises / deliberações / instruções processuais** na sua Diretoria?	No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso	56,76%
Existem **dificuldades para se estabelecer prioridades** na elaboração dos trabalhos?	Nunca	16,22%
	Raramente	48,65%
Como você classifica **a quantidade de demandas** no seu setor?	Grande	94,59%
Grande quantidade **de demandas externas (outros órgãos)**	Não	86,49%
Grande quantidade **de demandas internas**	Sim	64,86%
Grande quantidade de **demandas insignificantes**	Não	100%
Quantidade adequada/ razoável de demandas	Não	81,08%
Como você avalia o **fluxo processual** no seu setor?	Com fluidez	97,30%
A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?	Sempre	40,54%
	Frequentemente	43,24%

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
A sua diretoria prioriza os temas de relevância/ urgência da matéria?	Sempre	35,14%
	Frequentemente	54,05%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Para os que consideram que há alguma dificuldade para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos (83,78%)[2], as principais causas mencionadas estão representadas no gráfico a seguir. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:

Gráfico 4: Principais Dificuldades No Estabelecimento De Prioridades Quando Da Elaboração dos Trabalhos



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Acerca da quantidade de demandas apresentadas à DAG, a percepção é a de que são muitas, além de uma quantidade considerada adequada ou razoável (81,08%). Ademais, para 64,86% dos respondentes essas demandas se classificam como internas e para 100% como relevantes.

2 Respostas diferentes de NUNCA

3.2.5 Quadro de Servidores e Carreiras

Neste tópico, cumpre destacar o elevado percentual de respostas no quesito que trata da percepção acerca da adequada capacitação dos servidores em relação às suas atribuições (91,89%) e o respeito demonstrado pela Diretoria em relação à capacidade individual de trabalho de cada servidor (97,30%), que se manifesta sempre ou frequentemente.

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da DAG sempre estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados (67,57%).

Outro aspecto positivo foi o de que, para a maioria dos respondentes, o quadro de servidores da Diretoria é formado por pessoas em quantidade suficiente e bem preparadas (54,05%), com possibilidade de crescimento profissional (51,35%).

Cumpre destacar, também, que o entendimento majoritário é o de que o quadro de servidores é composto por pessoas muito comprometidas com o trabalho (78,38%). Essa percepção também se manifesta em relação a si, uma vez que 91,89% dos respondentes também se consideram muito comprometidos.

Quadro 7: Resultados Da Pesquisa: Quadro De Servidores E Carreira

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores suficientes e bem preparados	54,05%
Na maioria dos casos, você considera que os **servidores da sua Diretoria** são:	Muito comprometidos com o trabalho	78,38%
Na maioria dos casos, você se considera:	Muito comprometido com o trabalho	91,89%
As chefias da sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?	Sempre	67,57%
A sua capacitação está adequada às suas atribuições?	Sempre	54,05%
	Na maioria das vezes	37,84%
Na sua avaliação, existe a **possibilidade de crescimento profissional** na sua Diretoria?	Sim	51,35%
A sua Diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?	Sempre	51,35%
	Frequentemente	45,95%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

3.2.6 Capacitação

Esse tópico trata de temas como a motivação para participar de capacitações e oportunidades ofertadas pelo Tribunal, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo.

Quadro 8: Resultados Da Pesquisa: Capacitação

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Existem apoio e incentivo da sua Diretoria para os servidores se capacitarem?	Sempre	16,22%
	Frequentemente	48,65%
A sua Diretoria reivindica cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas para os seus servidores?	Sempre	21,62%
	Frequentemente	13,51%
	Algumas Vezes	27,03%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?	Sempre	43,24%
	Frequentemente	27,03%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?	Alto	59,46%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?	Alto	54,05%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Há que se destacar o apoio da Diretoria no sentido de que os servidores se capacitem. Esse apoio é manifestado, entre outras formas, pela reivindicação de cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas e cujas oportunidades são ofertadas aos servidores de forma democrática.

Os servidores também informaram que estão motivados para participar de capacitações, sejam elas promovidas pela Escola de Contas ou por outras instituições.

3.2.7 Comunicação

Este tópico considera os seguintes assuntos: como se classifica a comunicação interna entre os servidores da DAG, a comunicação destes com as demais Diretorias do Tribunal e com os gabinetes dos Conselheiros e do MPJTC.

O quadro a seguir apresenta os principais resultados da pesquisa:

Quadro 9: Resultados Da Pesquisa: Comunicação

Quesitos	Percepção dos Servidores	Incidência
Como você classifica a **comunicação interna** na sua Diretoria?	Ótima	29,73%
	Boa	59,46%
Existe **troca de ideias** entre os membros da sua equipe?	Sempre	29,73%
	Frequentemente	59,46%
Como você classifica a **comunicação com as outras diretorias** do TCE?	Ótima	13,51%
	Boa	51,35%
Como você classifica a **comunicação entre a sua Diretoria, os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC**?	Ótima	8,11%
	Boa	83,78%
A forma como está projetado o **layout** dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Sim	81,08%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Percebe-se que os respondentes entendem que a comunicação não é um problema para a DAG, uma vez que foi considerada como ótima ou boa em todos os casos, ou seja, tanto no âmbito interno, quanto no relacionamento com as outras diretorias do Tribunal e com os gabinetes dos Conselheiros e do MPJTC.

Quanto ao *layout*, a maioria entende que a configuração atual proporciona integração entre os servidores e a chefia, o que se reflete na elevada troca de ideias entre os membros da equipe.

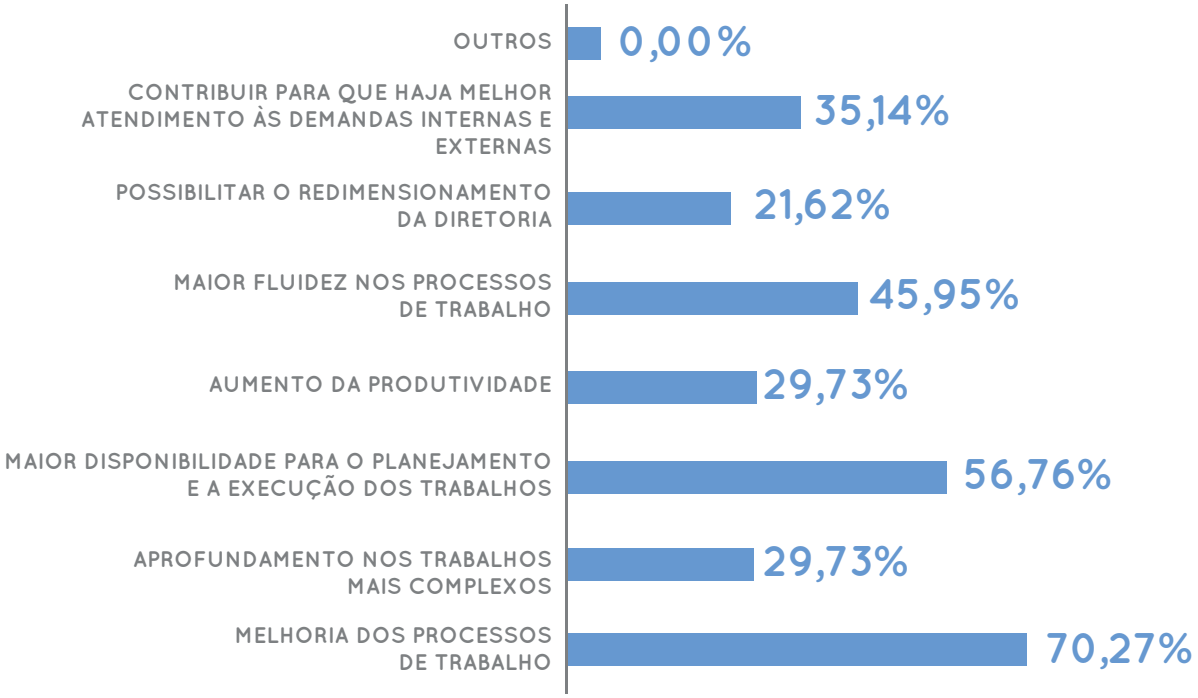
3.2.8 Expectativa dos Servidores

Neste tópico estão refletidas as ações sugeridas pelos respondentes em função dos pontos fortes e fracos identificados, bem como a manifestação espontânea de suas expectativas em relação a eles e ao seu cotidiano de trabalho na DAG.

3.2.8.1 Expectativas Sobre o Trabalho de Reestruturação da DAG

As expectativas declaradas pela equipe da DAG em relação ao trabalho de reestruturação da Diretoria estão apresentadas no gráfico a seguir:

Gráfico 5: Expectativas Dos Servidores Em Relação Ao Trabalho De Reestruturação Da DAG



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAG, 2017

Observe-se que as expectativas com maior grau de incidência são aquelas relacionadas com a melhoria dos processos de trabalho (70,27%) e maior disponibilidade para o planejamento e a execução dos trabalhos (56,76%).

3.2.8.2 Expectativas Espontâneas dos Servidores

Não houve manifestações espontâneas dos servidores que responderam à pesquisa.

4 Da Oficina De Trabalho: Resultados E Análise Dos Dados

Nesta etapa do trabalho, os servidores da DAG foram reunidos para discutir três temas específicos relacionados com **o fluxo, a qualidade e a carga de trabalho**, com o objetivo de identificar as competências da Diretoria, assim como as causas de alguns problemas mais críticos e suas possíveis soluções.

O evento foi realizado no dia 07/06/2017, na sala de treinamento da Escola de Contas, e contou com a participação de 24 servidores (53%).

Na ocasião, foram formados 05 grupos para discutir questões apresentadas em um formulário previamente elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão.

Os resultados desse trabalho estão apresentados, de forma detalhada e consolidada, no Anexo II.

Dentre as **causas mais recorrentes dos problemas ou dificuldades que prejudicam/comprometem o desempenho da DAG** foram mencionadas as seguintes:

1. Ausência de padronização das rotinas de trabalho
2. Falta de informatização das fichas funcionais
3. Impossibilidade de acesso a informações antigas (financeiras) e falta de documentos no acervo do Tribunal (ex.: contracheques anteriores a 2005)
4. Equipamentos obsoletos, dificultando a manutenção, e sistemas inconsistentes
5. Ausência de um sistema de rastreamento e controle da frota de veículos do Tribunal
6. Necessidade de consultar diversas fontes antes de elaborar uma informação
7. Solicitações realizadas informalmente pelos servidores, causando descontrole
8. Excesso de burocracia, inclusive para a contratação de pequenas reformas e tarefas
9. Dificuldades na alimentação de dados do SIAI
10. Duplicidade de sistemas utilizados no controle contábil

11 Pouca autonomia dos setores, com a concentração de responsabilidade na Diretoria e na Secretaria Geral

12 A conclusão de algumas etapas da rotina de trabalho guarda dependência entre os setores, retardando a conclusão dos processos

13 Recursos tecnológicos inadequados para os processos de compra/pagamento

14 Escassez de mão de obra e, por vezes, falta de comprometimento de alguns servidores

15 Alguns tipos de processo são analisados apenas por determinados servidores

16 Falha de comunicação/integração entre os setores demandantes e demandados

17 Falta de um planejamento adequado

18 Falta de definição das competências dos setores

19 Falta de disciplinamento do fluxo processual e das rotinas de trabalho

20 Falta de comunicação entre os setores e integração interna

21 Falta de pessoal qualificado

22 Falta de capacitação continuada

23 Desconhecimento da legislação, das rotinas de trabalho existentes e das atribuições do cargo

24 Falta de controle efetivo dos contratos

25 Falta de definição quanto aos prazos de cada etapa do processo

26 Grande quantidade de demanda

27 Inexistência de manuais de procedimentos e de gestão de contratos

28 Processos antigos ainda não digitalizados

29 Deficiência no controle de prazos dos contratos

30 Servidores acumulando tarefas de mais de um setor

31 Falta de conhecimento da legislação, especialmente aquela que trata de contratos

32 Complexidade dos trabalhos e dificuldades para executá-los (utilização de vários softwares e buscas físicas para uma única informação)

33 Inadequação do perfil individual do servidor às atividades desenvolvidas

Para eliminar ou mitigar esses problemas, **as sugestões mencionadas com maior frequência** foram as seguintes:

1. Padronizar e normatizar os fluxos e rotinas de trabalho adotados na Diretoria
2. Cadastrar as fichas funcionais, mantendo-as atualizadas em um sistema informatizado próprio
3. Digitalizar todas as fichas funcionais existentes em formato de papel, bem como os processos mais antigos, e implantar medidas que permitam o acesso às antigas fichas de informações financeiras
4. Elaborar manuais de procedimentos e de gestão de contratos, com fluxogramas, modelos de informações e prazos em cada etapa
5. Promover capacitação especializada da equipe, de forma continuada, com cursos nas atribuições e matérias objeto de análises pela Diretoria, inclusive do SIAI, assim como treinamentos motivacionais e na área de TI
6. Ampliar o corpo técnico da Diretoria, remanejando pessoal de outras áreas (inclusive assessor jurídico) ou realizando concurso público

7 Recuperar e/ou substituir os equipamentos do Tribunal, especialmente aqueles mais antigos que exigem manutenções muito frequentes

8 Implantar um sistema de rastreamento de veículos que auxilie no controle e na programação das manutenções da frota

9 Respeitar a ordem cronológica de entradas dos processos, requerimentos e memorandos, e evitar atendimento de pedidos realizados oralmente

10 Unificar os sistemas utilizados pela contabilidade e atualizá-los, de acordo com as novas normas contábeis

11 Conceder maior autonomia aos setores e reduzir a burocracia, inclusive no que se refere à realização de pequenas obras e manutenção das instalações

12 Planejar o impacto das mudanças, inclusive daquelas decorrentes de Resoluções, de forma periódica e mediante a participação dos setores diretamente afetados

13 Definir e regulamentar as competências das unidades da DAG

14 Criar uma unidade de gestão de pessoas na estrutura do Tribunal

15 Implantar uma política de gestão de pessoas que contemple um programa de qualidade de vida e incentivo aos servidores e que busque adequar as atividades ao perfil de competências individuais

16 Desenvolver meios de melhorar a comunicação interna (e-mail, chat...)

17 Qualificar o quadro de pessoal da Diretoria

18 Reavaliar a gestão de contratos no Tribunal

19 Melhorar o planejamento das atividades, inclusive com os setores envolvidos ou interessados

20 Melhorar o sistema informatizado de controle dos contratos, atas e convênios

21 Promover a conscientização individual e coletiva de atendimento às demandas com eficiência e em tempo hábil.

22 Melhorar a integração do setor de TI com as demandas do setor financeiro

23 Desenvolver sistemas específicos para o cálculo das progressões, melhorar outros sistemas, adequando-os às necessidades da Diretoria (ex.: SOFC, sistemas contábeis etc.)

24 Disciplinar o acesso às informações financeiras da Secretaria de Administração do Estado, especialmente aquelas relativas à contribuição dos servidores para a previdência (período anterior à implantação da folha de pagamento)

Observe-se que há várias demandas da DAG que envolvem outros setores, em especial a **Diretoria de Informática (DIN)** e a **Escola de Contas**.

No primeiro caso, as questões mais relevantes resultaram nas seguintes demandas:

a) Unificar os sistemas utilizados pela contabilidade e atualizá-los, de acordo com as novas normas contábeis;

b) Desenvolver meios de melhorar a comunicação interna da DAG (e-mail, chat...);

c) Melhorar o sistema informatizado de controle/acompanhamento de contratos, atas e convênios;

d) Desenvolver soluções para as atividades do setor financeiro, mais especificamente com relação aos processos de compras/pagamentos;

e) Desenvolver sistemas específicos para o cálculo das progressões e melhorar outros, adequando-os às necessidades da Diretoria (ex.: SOFC[3], controle de prazos para algumas atividades etc.);

f) Atuar no sentido de viabilizar a implantação de um sistema que auxilie a gestão da frota, inclusive no que se refere ao controle das manutenções preventivas;

g) Realizar treinamentos acerca das funcionalidades dos sistemas de TI, especialmente com relação ao SIAI.

No que se refere às demandas feitas pela DAG para a **Escola de Contas**, é importante mencionar que foi identificada uma carência muito grande de treinamentos mais específicos, voltados para as atividades cotidianas da Diretoria, inclusive na área de TI. Também foi mencionada a necessidade de treinamentos motivacionais.

Assim, faz-se necessário que sejam ofertados cursos internos e externos, teóricos e práticos, cujos conteúdos atendam a essas necessidades. Algumas dessas demandas já foram incluídas no PDA 2017-2018 e enviadas para a Escola.

3 Sistema Orçamentário, Financeiro e Contábil

5 Avaliação Das Informações Coletadas (Pesquisa E Oficina De Trabalho)

Os resultados obtidos neste trabalho são frutos da aplicação de uma pesquisa e de uma oficina de trabalho que contou com a participação da maioria dos servidores da Diretoria.

Além dos pontos fortes e fracos da estrutura atual, foi possível identificar problemas específicos de fluxo, qualidade e carga de trabalho, bem como suas possíveis soluções, cujos resultados estão apresentados, de forma consolidada, a seguir:

No que se refere ao quesito **Relacionamento**, constatou-se não haver problemas muito significativos. O clima é bastante satisfatório, predominando aspectos como alta integração, alta colaboração e fácil acesso aos superiores, subordinados e colegas. Por outro lado, predomina o sentimento de que as opiniões dos técnicos, embora valorizadas pelo Diretor e coordenadores dos setores, não o são pelos demais membros da equipe. Esse aspecto precisa ser mais bem trabalhado internamente.

Quanto ao tópico **Qualidade no Trabalho**, constatou-se que os servidores apresentaram respostas contraditórias no quesito "qualidade das informações produzidas na Diretoria", uma vez que foi afirmado que a qualidade das informações produzidas é ótima ou boa, todavia, há uma quantidade elevada de trabalhos que precisam ser refeitos (retrabalho).

De acordo com os servidores, essa necessidade de refazer o trabalho decorre do excesso de demanda com prazos reduzidos, da falta de atenção e de treinamento/qualificação do corpo técnico e da ausência de padronização das rotinas e do fluxo de trabalho, entre outros. Esta última, inclusive, gerou informações conflitantes.

O entendimento manifestado na fase da pesquisa de que as instruções processuais da Diretoria seguem um padrão preestabelecido, não foi confirmado durante a oficina, sendo essa uma das causas apontadas para a complexidade do trabalho e existência de lacunas, carga excessiva de trabalho, não cumprimento dos prazos, ausência de controle e pontos de atenção.

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: **(i)** instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades da DAG; **(ii)** atualizar ou elaborar, quando for o caso, manuais de procedimentos ou fluxos de trabalho, com o objetivo de padronizá-los e normatizá-los, estabelecendo, sempre que possível, prazos para cada etapa do trabalho, *checklists* e modelos específicos para as diversas matérias analisada, de modo a evitar informações incompletas, superficiais e inconsistentes; **(iii)** instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos; e **(iv)** estabelecer

equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas, possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores.

Quanto ao item **Tecnologia**, verificou-se que o uso, o acesso, a velocidade e a estabilidade dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal são avaliados positivamente pelos servidores. Por outro lado, foram feitas críticas ao SIAI, sendo apontada como uma das causas da complexidade do trabalho a dificuldade de alimentação dos dados no referido sistema.

Foram mencionados, ainda, outros aspectos que representam fragilidades no quesito tecnologia, para os quais são necessárias soluções mais imediatas. Merecem destaque os seguintes:

a) A Diretoria utiliza dois sistemas distintos para a realização do controle contábil, sendo necessária a sua unificação e atualização, com base nas novas normas contábeis;

b) Necessidade de maior integração da área de TI com as demandas do setor financeiro, mais especificamente com relação aos processos de compras/pagamentos;

c) Necessidade de desenvolver/implantar melhorias no sistema SOFC, a fim de solucionar algumas deficiências;

d) O sistema informatizado de controle dos contratos, atas e convênios precisa ser melhorado, inclusive no que se refere ao monitoramento dos prazos envolvidos;

e) Ausência de ferramentas adequadas para as atividades desenvolvidas pelo atual setor de pessoal, a fim de tornar mais ágil e eficaz o controle de férias, progressões e atualização/manutenção das fichas cadastrais dos servidores; e

f) Necessidade de desenvolver ferramentas de comunicação interna, como e-mail institucional, *chat* etc., a fim de melhorar o fluxo de trabalho.

Para mitigar essas deficiências ou fragilidades, é importante adotar as sete providências mencionadas no item 4, páginas 29 e 30 (demandas para a DIN).

Com relação ao **Planejamento e Fluxo de Trabalho**, os principais pontos positivos observados na pesquisa foram os seguintes: a fluidez do fluxo processual na Diretoria, a distribuição da carga de trabalho compatível com o prazo de execução das tarefas e as análises/deliberações/instruções processuais, que se realizam no tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso, apesar da grande quantidade de demanda.

Também foi reconhecido que não há dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos, que sempre ou frequentemente levam em consideração os temas de relevância e urgência.

Apesar disso, durante a oficina ficou claro que existem gargalos, lacunas, duplicidade e sobreposição no processo de trabalho, causados pela falta de um planejamento adequado das atividades, inexistência ou inadequação de rotinas, tutoriais, manuais de procedimentos e afins, excesso de burocracia, existência de processos não digitalizados e documentos em papel desatualizados (ex.: fichas funcionais), falta de monitoramento de prazos, escassez de recursos humanos, falta de comprometimento com o trabalho, ausência de definição das competências dos setores, entre outros.

Ante o exposto, é importante: **(i)** identificar e normatizar os fluxos de trabalho da DAG; **(ii)** estabelecer padrões de procedimentos com os respectivos prazos para cada etapa desses fluxos; **(iii)** melhorar a etapa de planejamento das atividades, visando à obtenção de informações consistentes com o objeto do trabalho a ser desenvolvido; **(iv)** compatibilizar a fase de execução com a de planejamento; **(v)** monitorar ações que envolvam outros setores ou terceiros, para garantir o cumprimento dos prazos; **(vi)** adotar medidas que viabilizem a digitalização do estoque de processos e o cadastramento, atualização e informatização das fichas funcionais dos servidores; **(vii)** definir e regulamentar as competências das unidades; e **(viii)** conscientizar os servidores sobre o caráter coletivo do trabalho – (trabalho em equipe).

Quanto ao tópico **Quadro de Servidores e Carreiras**, constatou-se que embora a pesquisa tenha revelado que os servidores entendem que possuem a adequada capacitação para desenvolver suas atribuições, observou-se que foram fortemente retratados aspectos que indicam a necessidade de melhor qualificação do quadro de pessoal.

Também ficou evidente a necessidade de ser avaliado o perfil do servidor em relação às tarefas desenvolvidas, bem como a distribuição equitativa das atividades pelas chefias. Importante, também, que mais de uma pessoa saiba ou esteja preparada para realizar determinada tarefa, a fim de evitar gargalos e acúmulo de trabalho, e que haja maior colaboração entre as pessoas.

Todos esses aspectos foram mencionados como causas da carga excessiva e do desbalanceamento dos trabalhos.

Quanto ao tópico **Capacitação**, percebeu-se uma grande quantidade de comentários positivos em relação ao apoio da Diretoria para que os servidores se capacitem. Isso fica demonstrado por meio das solicitações de cursos encaminhadas para a Escola de Contas, bem como na forma democrática como esses cursos são ofertados aos servidores.

Do mesmo modo, verifica-se que a motivação para participar desses eventos é alta, sejam eles promovidos pela Escola de Contas ou ofertados por outras instituições.

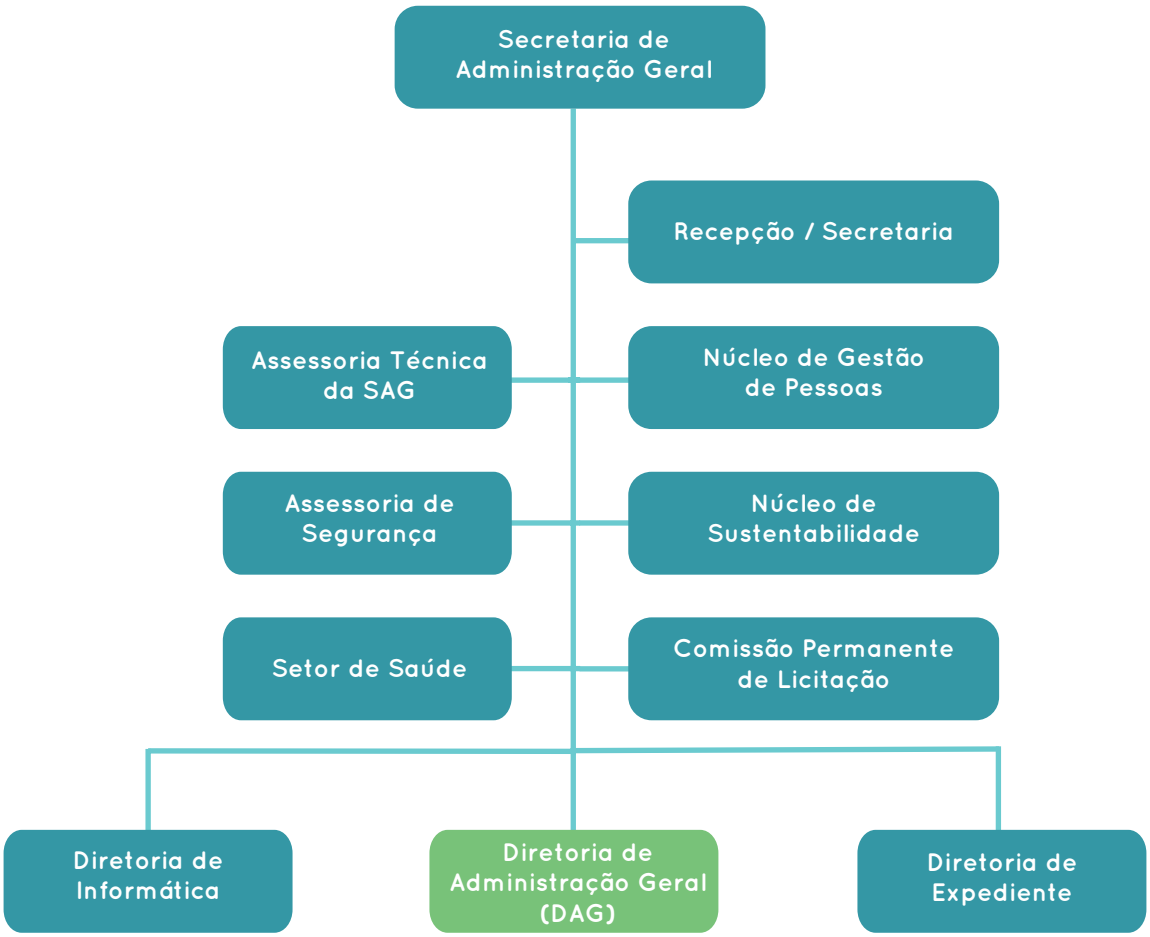
Quanto ao tópico **Comunicação**, as opiniões dos respondentes são majoritariamente satisfatórias. Esse entendimento, todavia, não foi confirmado durante a oficina, quando a falha de comunicação foi apontada como causa de vários problemas, entre os quais a duplicidade de trabalho e atividades sem a devida programação/previsão.

Assim, sugere-se desenvolver mecanismos internos capazes de integrar a equipe da DAG, bem como atuar no planejamento e na divulgação das atividades, tanto interna quanto externamente à Diretoria.

6 Proposta De Reestruturação Da DAG

Atualmente, a DAG integra a Secretaria de Administração Geral, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 1: Organograma Simplificado da Secretaria de Administração Geral – Situação Atual



FONTE: Elaborado pela APG, agosto/2017

Como estruturada atualmente, essa Diretoria desempenha atividades complexas, dirigindo áreas multifuncionais e multidisciplinares. São nove setores, com demandas, complexidade e responsabilidade distintas, conforme quadro a seguir:

Quadro 10: Composição Atual da DAG e Atividades Desenvolvidas

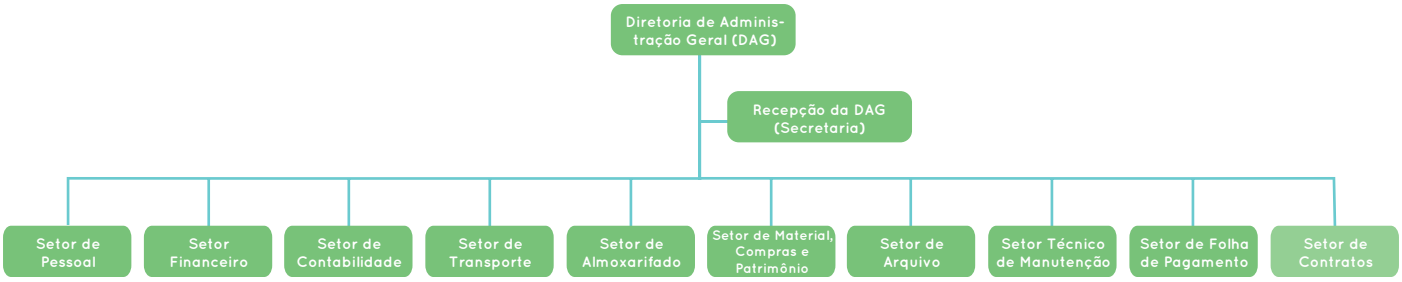
Item	Setor	Descrição
1	Setor de Pessoal	Desempenha atividades rotineiras, de média complexidade, e que geram informações, principalmente, para a unidade de folha de pagamento. Não desempenha atividades de gestão de pessoas propriamente ditas, em dissonância com as orientações do MMD-QATC e com o disposto na Resolução nº 006/2012, que instituiu as políticas de recursos humanos no âmbito do TCE/RN
2	Setor de Folha de Pagamento	Desempenha atividades específicas de folha de pagamento, a partir das informações produzidas pelo Setor de Pessoal.
3	Setor de Contabilidade	Desempenha atividades de contabilidade e contratos, embora sejam atividades distintas e que não guardam relação/dependência entre si.
4	Setor Financeiro	É o setor responsável pelo empenho, liquidação e pagamento das despesas do TCE/RN. Apesar disso, não há integração de suas atividades com o Setor de Contabilidade.
5	Setor de Compras, Material e Patrimônio	É o setor responsável pelas compras, controle de patrimônio, organização de eventos, pesquisas de preços, entre outras atividades. Desempenha atividades que não estão em consonância com as finalidades do setor.
6	Setor de Almoxarifado	É responsável pela guarda, controle e liberação de material de escritório e de limpeza, entre outros, necessários ao funcionamento e manutenção do TCE/RN.
7	Setor Técnico de Manutenção	Desempenha atividades relacionadas com a manutenção das instalações prediais e pequenos reparos em móveis e alguns tipos de equipamentos. Além disso, elabora plantas baixas e layouts de ambientes, para viabilizar reformas e melhor utilização dos espaços físicos existentes.
8	Setor de Transporte	Realiza, como atividade principal, a programação, coordenação e execução dos serviços de transporte de pessoas e materiais.
9	Setor de Arquivo	Detém o controle parcial dos processos arquivados no TCE/RN. Existem, informalmente, vários arquivos setoriais.

FONTE: Lei Complementar nº 411, de 08/01/2010 / levantamento realizado pela FUNPEC (Processo nº 2945/2010) / levantamento realizado pela APG durante a Oficina (07/06/2017)

Cumpre registrar que, embora exista e funcione na DAG, mais especificamente no setor de contabilidade, o **setor de contratos** não está regulamentado. Conta com dois servidores e realiza atividades que guardam relação com o tema.

O organograma simplificado a seguir demonstra a situação atual da Diretoria:

Figura 2: Organograma Simplificado da DAG – Situação Atual



FONTE: Elaborado pela APG, agosto/2017

A proposta de reestruturação da DAG foi pensada de acordo com o estabelecimento de processos de trabalho essenciais ao seu funcionamento, contemplando a satisfação e a valorização do servidor e buscando melhorar o desempenho da Diretoria. Tem por objetivo mitigar seus pontos fracos e reforçar os pontos fortes, assim como apontar soluções para os principais problemas identificados. Também assumiu, como premissa, que não deve haver aumento de custos para o TCE-RN. Nesse sentido, a quantidade de cargos em comissão já existentes deverá ser mantida na configuração futura:

Tabela 2: Quantidade de Cargos Em Comissão /Gratificações Existentes no âmbito da DAG

Símbolo do cargo/ Gratificação	Quantidade
CC - 2	01
CC - 3	05
CC - 4	05
CC - 5	03
GRG NS1	04
GRG NS2	03
GRG NM1	02
GRG NA1	05
GRG NA2	03
TOTAL	31

FONTE: Elaborado pela APG, a partir de dados fornecidos pela DAG, agosto/2017

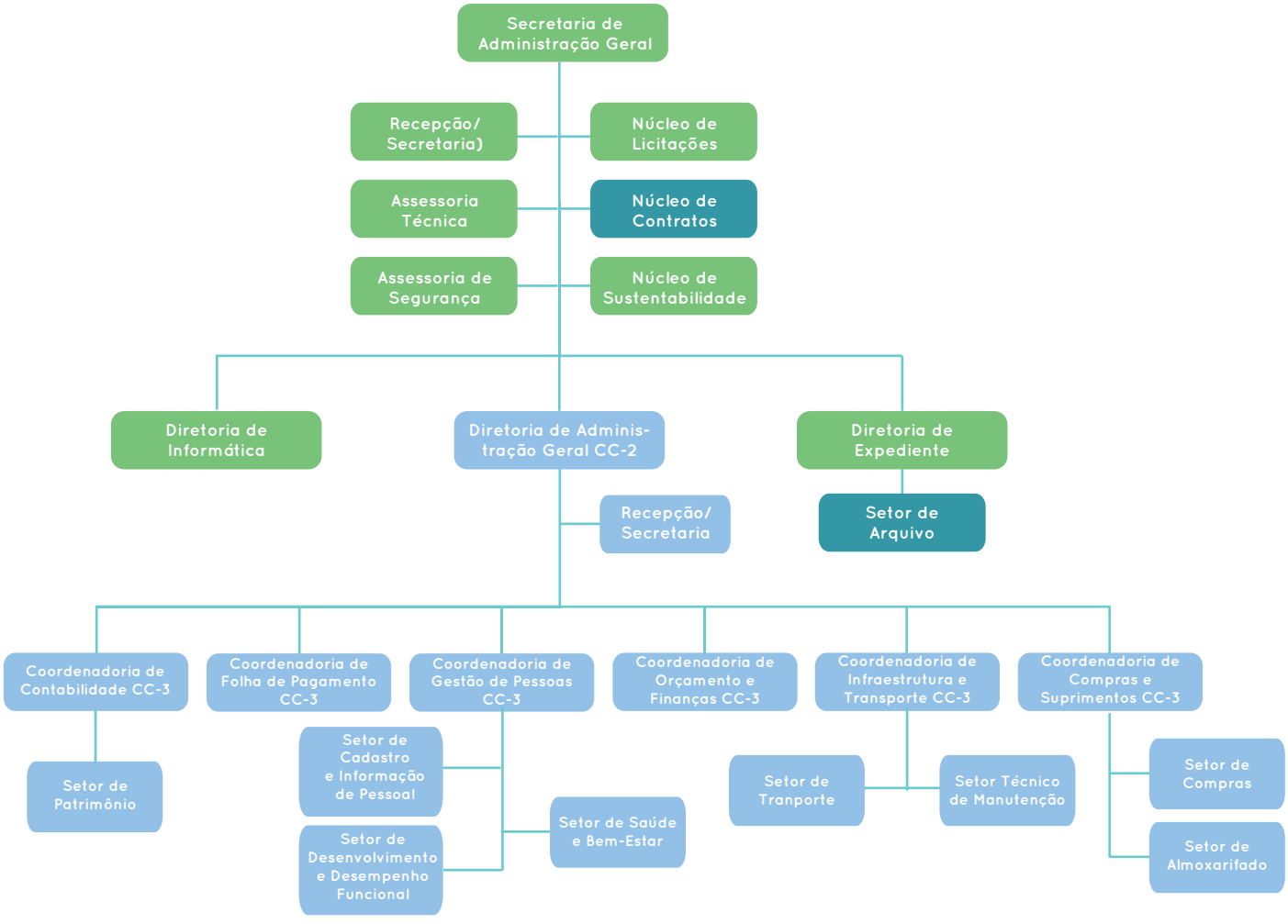
6.1 Proposta De Estrutura Organizacional

A proposta aqui apresentada tem por objetivo distribuir as atividades de forma mais equilibrada, de acordo com as matérias tratadas e tendo por base as competências da Diretoria e o perfil técnico dos servidores. Foram consideradas as opiniões dos técnicos, manifestadas nas fases da pesquisa e da oficina, assim como a Resolução nº 006/2012, que instituiu as políticas de recursos humanos no âmbito do TCE-RN.

Dessa forma, sugere-se a transformação de alguns setores em coordenadorias, com o objetivo de (i) agrupar atividades afins, (ii) evitar a sobreposição de competências da DAG com a Secretaria de Administração Geral e (iii) redistribuir as competências das unidades.

O organograma proposto para a Secretaria de Administração Geral, com detalhamento da DAG, é um modelo caracterizado pela **gerência forte e decisória**, mas com órgãos de coordenação definidos em razão das funções que desempenham, conforme apresentado a seguir:

Figura 3: Proposta de Organograma da Secretaria Geral – Detalhamento da DAG



FONTE: Elaborado pela APG

Principais alterações em relação ao modelo atual:

a) **Criação de seis coordenadorias**, cada qual representada por um coordenador, símbolo CC-3 (cinco desses seis cargos já existem na própria DAG): Coordenadoria de Contabilidade; Coordenadoria de Gestão de Pessoas; Coordenadoria de Folha de Pagamento; Coordenadoria de Orçamento e Finanças; Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte e Coordenadoria de Compras e Suprimento;

b) O **Setor de Saúde** e o **Núcleo de Gestão de Pessoas**, atualmente subordinados diretamente à Secretaria de Administração Geral, **passam a integrar a DAG** e passam a se chamar, respectivamente, de **Setor de Saúde e Bem-Estar** e **Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional**;

c) O **Setor de Pessoal** passa a se denominar **Setor de Cadastro e Informação de Pessoal**, subordinado à Coordenadoria de Gestão de Pessoas;

d) O **Setor de Material, Compras e Patrimônio** é dividido em dois: **Setor de Patrimônio**, que passa a ser subordinado à Coordenadoria de Contabilidade, e **Setor de Compras**, subordinado à Coordenadoria de Compras e Suprimento;

e) Já o **Setor de Arquivo sai da DAG** e passa a integrar a Diretoria de Expediente (DE), por desenvolver atividades mais alinhadas com as competências dessa Diretoria;

f) O **Setor de Contratos sai da DAG** e passa a integrar a Secretaria de Administração Geral, com o nome Núcleo de Contratos, no mesmo formato do Núcleo de Licitações.

6.2 Proposta De Layout Da Diretoria de Administração Geral (DAG)

A implementação do novo organograma requer, além da alocação de novos servidores, algumas alterações de *layout*. Dessa forma, foi solicitada ao Setor Técnico de Manutenção (STM) a elaboração de um projeto básico adequado à estrutura organizacional aqui apresentada.

O anexo III contém o *layout* proposto para a DAG, com exceção da Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte, do Setor de Almoxarifado e do Setor de Saúde e Bem-Estar, para os quais não se prevê alterações no momento.

6.3 Dimensionamento De Pessoal Na Estrutura Proposta

Com relação ao quantitativo de pessoal por setor, foram identificadas algumas carências, conforme dimensionamento proposto a seguir:

Tabela 3: Dimensionamento Da Equipe Da Diretoria de Administração Geral – Nova estrutura

Unidade	Quantidade Atual	Quantidade Proposta	Principais Carências (Cargos/Formações)
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO GERAL			
Diretoria	01	01	
Recepção/Secretaria	02	02	
Coordenadoria de Contabilidade	01	01	
Setor de Patrimônio	02	03	Ciências Contábeis
Coordenadoria de Gestão de Pessoas	01	01	
Setor de Cadastro e Informação de Pessoal	07	03	
Setor de Saúde e Bem-Estar	06	08	Assistência social/ Psicologia
Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional	-	03	Administração
Coordenadoria de Folha de Pagamento	03	03	Administração/ Ciências Contábeis
Coordenadoria de Orçamento e Finanças	04	04	
Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte	-	01	
Setor de Transporte	08	08	
Setor Técnico de Manutenção	07	07	
Coordenadoria de Compras e Suprimento	-	01	
Setor de Compras	01	02	Administração
Setor de Almoxarifado	04	04	
Subtotal 1	**47**	**52**	
ESTAGIÁRIOS	03	03	Administração/ Ciências Contábeis
Subtotal 2	**03**	**03**	
TOTAL	**50**	**55**	

FONTE: Elaborado pela APG, a partir de informações fornecidas pela DAG em 14/12/2017

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, a Diretoria de Administração Geral **precisará contar com uma equipe de 55 pessoas,** assim distribuídas: 01 diretor, 03 estagiários e 51 servidores, conforme indicado na tabela anterior.

6.4 Competências E Atribuições No Âmbito Da Diretoria De Administração Geral (DAG)

O Tribunal de Contas está organizado e estruturado por meio de lei (Lei Complementar nº 411/2010) e sua competência deve ser distribuída entre os órgãos que o compõem.

A Diretoria de Administração Geral (DAG), subordinada à Secretaria de Administração Geral, é responsável por exercer o planejamento, a coordenação, a supervisão e a execução das unidades setoriais que lhe são subordinadas. São atividades multifuncionais e multidisciplinares, com diferentes níveis de complexidade, que vão desde atividades financeiras e contábeis, passando por informações de pessoal, folha de pagamento e contratos, até compras, patrimônio, material, almoxarifado, manutenção, transporte e arquivo. Entretanto, as competências e atribuições no âmbito da DAG não estão definidas, o que gera alguns conflitos e, principalmente, sobreposição com a própria Secretaria de Administração Geral, a qual a DAG está subordinada.

Antes, porém, de identificar essas competências, é importante entender os conceitos apresentados a seguir:

- **Competência**: conjunto de poderes que uma autoridade pública (administrativa)/órgão tem para praticar atos e tomar decisões. Pode ser em razão da matéria, em razão da hierarquia, em razão do território etc. Quando se fala apenas de competência, significa, geralmente, competência em razão da matéria;

- **Atribuição**: corresponde às atividades e responsabilidades inerentes a um cargo ou função para a execução de um serviço.

No contexto aqui tratado, competência e atribuição decorrem de lei.

Dessa forma, com base nesses conceitos foram delineadas propostas de competências dos órgãos e atribuições dos principais cargos/funções no âmbito dessa Diretoria, conforme exposto a seguir.

6.4.1 Competências da Diretoria de Administração Geral (DAG)

A Diretoria de Administração Geral **é responsável pela coordenação** de grande parte das atividades-meio do Tribunal de Contas, que correspondem às funções de gestão administrativa, contábil, financeira, orçamentária, de pessoal, de infraestrutura, de compras, suprimento e transporte.

Compete à Diretoria de Administração Geral (DAG)

I. Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades das coordenadorias subordinadas, orientando-as e buscando os recursos necessários ao bom desempenho das suas atividades;

II. Gerenciar e organizar o funcionamento e as atividades relativas à sua área de atuação, com o objetivo de simplificar os procedimentos e delegar competência aos titulares das Coordenadorias subordinadas para despachar, em nome da Diretoria, em assuntos específicos;

III. Propor e coordenar a elaboração de manuais relativos ao funcionamento das atividades, rotinas e procedimentos e à padronização de processos de trabalho inerentes as atividades da Diretoria, para utilização nas Coordenadorias subordinadas;

IV. Definir projetos, ações, atividades e metas no âmbito da Diretoria, em consonância com o planejamento estratégico vigente;

V. Executar e controlar planos, bem como avaliar os resultados alcançados pela Diretoria, promovendo os ajustes necessários quando for o caso;

VI. Encaminhar ao Secretário Geral propostas relativas a assuntos da sua área de atuação e avaliar os resultados das políticas implantadas;

VII. Implantar e gerenciar políticas de higiene e segurança do trabalho, fiscalizando o cumprimento das normas em vigor;

VIII. Analisar, em conjunto com outras unidades do Tribunal, a Lei de Diretrizes Orçamentárias, a fim de identificar a existência de dispositivos que comprometam a atuação da Corte de Contas;

IX. Gerenciar a proposta orçamentária anual do Tribunal, assim como a execução do orçamento, encaminhando os resultados ao Secretário Geral;

X. Coordenar o acompanhamento dos dados consolidados de custos do Tribunal, dando o devido conhecimento ao Secretário Geral e tomando as provi-

dências necessárias ao controle de gastos;

XI. Adotar medidas necessárias à proteção e à conservação do patrimônio do Tribunal;

XII. Assessorar o Secretário Geral em matérias de sua competência;

XIII. Prestar apoio à Secretaria de Controle Externo, participando do planejamento e da execução de projetos ou atividades pontuais que demandem recursos materiais e/ou conhecimentos específicos de sua área de atuação;

XIV. Manter sistemática apropriada para assegurar o armazenamento e a atualização das bases de informações gerenciais, em consonância com as orientações da Diretoria de Informática, de forma a propiciar análises, avaliações e relatórios sobre suas atividades, metas e indicadores de desempenho específicos de sua área de atuação;

XV. Elaborar, relativamente a sua área de atuação, certidões ou declarações a pedido de interessado;

XVI. Consolidar, anualmente, no transcorrer do último bimestre as intenções de cursos e palestras sugeridas pelas coordenadorias subordinadas para o exercício seguinte e encaminhá-las para a Escola de Contas;

XVII. Realizar, por meio do Setor de Compras, as cotações e/ou pesquisas de preços de materiais, bens permanentes, obras e demais serviços, bem como atuar junto ao Núcleo de Licitações na definição dos procedimentos licitatórios de interesse do Tribunal;

XVIII. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na Diretoria e os principais resultados alcançados no período;

XIX. Elaborar o Plano Diretor da unidade;

XX. Atualizar e manter atualizadas as informações do sistema Channel ou outro que venha a substituí-lo;

XXI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.2 Competências da Coordenadoria de Contabilidade

É a unidade responsável pela integração e pela supervisão das atividades contá - beis do Tribunal de Contas, inclusive aquelas relacionadas com a sua gestão patri - monial, despesas de pessoal e encargos.

Compete à Coordenadoria de Contabilidade

I. Gerenciar e controlar as atividades relacionadas com a análise e o registro de todos os demonstrativos contábeis relativos à gestão financeira e pa - trimonial do TCE-RN, emitindo relatórios de acompanhamento, quando for o caso, cientificando a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) de eventuais alterações na execução orçamentária e financeira aprovada no início do ano.

II. Gerenciar e controlar atividades relacionadas com a análise das contas analíticas e sintéticas utilizadas no Plano de Contas do TCE-RN, disponibilizando relatórios de acompanhamento, quando for o caso;

III. Gerenciar atividades relacionadas com os serviços de análise, classificação, lançamento e escrituração contábil, de acordo com a legislação em vigor e de responsabilidade do TCE-RN;

IV. Cientificar a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) das alterações nas execuções orçamentárias e financeiras aprovadas no início de cada exercício.

V. Analisar as atividades inerentes ao registro e conferência das Notas de Lançamentos dos sistemas financeiro e patrimonial, obedecidos aos princípios contábeis e as normas legais vigentes;

VI. Analisar, sob os aspectos da legalidade, legitimidade e economicida de, os documentos recebidos da Diretoria relativos às operações realizadas, pro - cedendo a sua classificação de acordo com o Plano de Contas em vigor;

VII. Proceder à análise sistemática das contas analíticas e sintéticas do Plano de Contas utilizadas pelo Tribunal, de modo que os valores indicados nos relatórios e nos balancetes espelhem com exatidão o resultado das operações realizadas;

VIII. Analisar e informar os registros contábeis efetuados nos processos pagos, encaminhando-os à Diretoria para revisão;

IX. Supervisionar a execução das atividades de recebimento, controle, processamento, distribuição e arquivamento dos documentos pertinentes à Coordenadoria, tais como listagens, relatórios, balancetes e demais peças contábeis;

X. Proceder à apropriação das despesas de pessoal, transferências, bem como de fornecedores e prestadores de serviços, mantendo controle nos níveis de subitem de despesa, dando ciência a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG);

XI. Responder pelo controle de bens inventariados e dos bens a incorporar no Patrimônio, por meio de lançamentos e registros contábeis;

XII. Elaborar os Balanços e as Prestações de Contas anuais dos ordenadores de despesa e demais responsáveis por bens e valores, no que couber, em sua área de atuação;

XIII. Supervisionar, periodicamente, a emissão de listagem de eventos processados no Sistema de Orçamento e Finanças;

XIV. Analisar e demonstrar as composições dos saldos contábeis registrados;

XV. Responder pela Contabilidade do Tribunal, mantendo a escrituração em perfeita ordem e sempre atualizada, bem como pela documentação correspondente, de forma a permitir qualquer informação e/ou verificação de caráter interno ou externo;

XVI. Promover a expedição, nos padrões determinados, dos balancetes, dos balanços e outras demonstrações contábeis;

XVII. Analisar a conciliação dos saldos bancários relativa às contas sob seu controle;

XVIII. Levantar informações necessárias à elaboração do Relatório de Gestão Fiscal do Tribunal de Contas;

IXI. Informar à DAG, até o encerramento do pen último bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades desta unidade e dos setores subordinados, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XX. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXI. Participar dos processos de elaboração do PPA, da LDO e da LOA do Tribunal;

XXII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXIII. Desenvolver outras atividades inerentes às suas finalidades.

6.4.2.1 Competências do Setor de Patrimônio

É a unidade responsável pelo planejamento e pela gerência e acompanhamento dos contratos de aquisição e manutenção de bens patrimoniais do Tribunal de Contas.

Compete ao setor de Patrimônio

I. Organizar, dirigir e executar as atividades inerentes aos serviços de Patrimônio;

II. Elaborar e coletar anualmente, junto às unidades, informações acerca da intenção de aquisições de bens permanentes, para primeira aquisição ou reposição, uniformizando as descrições dos produtos a serem adquiridos para o adequado funcionamento do Tribunal;

III. Assessorar o Núcleo de Licitação, o Pregoeiro e o Setor de Compras do Tribunal de Contas no que se referir ao detalhamento de bens permanentes a serem adquiridos pelo Tribunal;

IV. Controlar sistematicamente, por meio de mecanismos objetivos de aferição, a qualidade dos bens permanentes fornecidos às unidades;

V. Proceder ao tombamento dos bens móveis e imóveis pertencentes ao Tribunal, afixando as respectivas plaquetas de identificação, quando for o caso;

VI. Manter atualizado o controle dos bens patrimoniais, de modo a permitir sua imediata identificação e localização;

VII. Manter atualizado o cadastro dos responsáveis pelos bens patrimoniais dos órgãos do Tribunal;

VIII. Controlar, por meio de formulário próprio ou sistema informatizado de controle do patrimônio, a transferência de bens patrimoniais entre os diversos órgãos do Tribunal;

IX. Elaborar anualmente demonstrativo patrimonial dos bens móveis e imóveis para confronto com os registros contábeis;

X. Controlar e registrar a alienação e a baixa de bens patrimoniais;

XI. Proceder, anualmente, ou quando se fizer necessário, ao inventário para verificação física de bens patrimoniais, informando à chefia imediata sobre qualquer distorção verificada no confronto físico-cadastral;

XII. Responder pelo tombamento, incorporação e baixa dos bens patrimo-

niais pertencentes ao Tribunal;

XIII. Emitir e fornecer a quem de direito e mediante anuência da chefia imediata, autorização de saída de materiais, com o objetivo de controlar a saída de móveis, máquinas ou equipamentos das dependências do Tribunal;

XIV. Examinar e atestar os documentos fiscais relativos a aquisições de materiais e equipamentos;

XV. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XVI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XVII. Desenvolver outras atividades inerentes às suas finalidades.

6.4.3 Competências da Coordenadoria de Gestão de Pessoas

Trata-se de unidade técnico-administrativa cuja finalidade **é** propor e conduzir políticas de recursos humanos e gerenciar e executar atividades inerentes à gestão de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas.

Compete à Coordenadoria de gestão de Pessoas

I. Planejar, organizar, dirigir, executar e controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas no Tribunal de Contas, supervisionando e orientando as atividades desenvolvidas pelos Setores de Cadastro e Informação de Pessoal, de Saúde e Bem-Estar e de Desenvolvimento e Desempenho Funcional;

II. Elaborar e propor a criação de políticas de gestão de pessoas;

III. Promover a ambientação de novos servidores e estagiários, por meio de palestras e orientações verbais e escritas, dando conhecimento das normas que regem o TCE-RN, solicitando sempre que necessário, por meio da Diretoria de Administração Geral e da Secretaria de Administração Geral, o auxílio das demais unidades onde os servidores serão efetivamente lotados;

IV. Opinar preliminarmente sobre questões pertinentes à aplicação da legislação de pessoal no âmbito do Tribunal;

V. Planejar e coordenar o processo de gestão de desempenho para fins de aperfeiçoamento das competências funcionais, de aquisição de estabilidade e

de progressão funcional dos servidores do Tribunal de Contas;

VI. Planejar, coordenar, acompanhar e promover a operacionalização do processo de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório e dos servidores estáveis e a avaliação do estágio de estudantes no âmbito do Tribunal;

VII. Acompanhar, atualizar e divulgar, inclusive em meios eletrônicos, atos referentes à área de gestão de pessoas, bem como orientar as unidades do Tribunal quanto ao cumprimento das normas estabelecidas;

VIII. Colaborar com a Diretoria de Administração Geral, participando do planejamento e da execução de projetos ou atividades pontuais que demandem conhecimentos específicos de sua área de atuação;

IX. Apontar as necessidades de treinamento, de acordo com o desempenho demonstrado nas avaliações de progressão funcional e realizar, em conjunto com a Escola de Contas, levantamentos correlatos à realização de treinamentos dos servidores do Tribunal;

X. Coordenar o registro e a atualização das informações relativas à folha de pagamento, férias gozadas e pendentes, licenças, benefícios, dentre outras informações de interesse do corpo funcional e gerencial do Tribunal, de acordo com disposições regulamentares;

XI. Manter sistemática apropriada para assegurar a coleta, o armazenamento e a atualização das bases de informações gerenciais, em consonância com as orientações da Diretoria de Administração Geral, de forma a propiciar análises, avaliações e relatórios sobre suas atividades, metas e indicadores de desempenho;

XII. Estabelecer rotinas e procedimentos e propor normas, manuais e ações referentes à sua área de atuação e que visem ao aperfeiçoamento de atividades da Coordenadoria;

XIII. Manifestar-se preliminarmente sobre os direitos e deveres dos servidores, sob pena de corresponsabilidade nos atos afetos às suas atribuições;

XIV. Efetuar levantamentos e procedimentos necessários para fins de Concurso Público, e quando da execução e finalização do mesmo, subsidiando a Diretoria de Administração Geral e a Secretaria de Administração Geral quanto à divulgação de informações voltadas para o público interno e externo, quando solicitadas;

XV. Fornecer aos membros e servidores ativos, inativos e aos pensionistas do Tribunal de Contas, elementos e condições sobre questionamentos, dentro de sua área de atuação, quanto à busca de direitos ou solução de questões pessoais, relacionados com as atividades que exercem ou exerceram;

XVI. Pesquisar, selecionar, catalogar, manter atualizada e divulgar a le-

gislação, jurisprudência, normas, doutrinas e atos administrativos do Tribunal, referentes aos servidores ativos, inativos e pensionistas, fornecendo informações quando solicitadas;

XVII. Participar da elaboração da proposta orçamentária anual, bem como do PPA do Tribunal;

XVIII. Informar à DAG, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades desta unidade e dos setores subordinados, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XIX. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XX. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXI. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.3.1 Competências do Setor de Cadastro e Informação de Pessoal

Esta unidade é responsável pelo pelos assentamentos funcionais dos servidores.

Compete ao Setor de Cadastro e Informação de Pessoal

I. Organizar e manter atualizados o cadastro funcional e o controle de lotação dos servidores;

II. Supervisionar as atividades de controle de frequência dos servidores colocados à disposição deste Tribunal, bem como dos estagiários contratados;

III. Organizar a documentação referente à remessa aos respectivos órgãos de origem da frequência dos servidores colocados à disposição do Tribunal;

IV. Fazer preenchimento do cadastro geral de empregados, quando for o caso, para fins legais do Ministério do Trabalho;

V. Receber e controlar a frequência dos servidores do Tribunal colocados à disposição de órgãos federais, estaduais e municipais;

VI. Controlar o processo de férias, garantindo a atualização dos registros necessários ao atendimento à legislação vigente e ao controle interno;

VII. Manter atualizado o sistema de controle de férias, licenças médicas, período de readaptação, bem como de quitação para com a Justiça Eleitoral;

VIII. Responder pelo preparo dos atos de designação para fins de lotação e relotação dos servidores em situação funcional de afastamento de sua lotação original;

IX. Controlar a concessão, o cancelamento, a suspensão e o restabelecimento de licenças, providenciando a atualização dos registros funcionais;

X. Promover o recadastramento anual dos servidores ativos e inativos;

XI. Cadastrar o servidor no PASEP e arquivar cópias das guias PIS/PASEP;

XII. Analisar os processos referentes a direitos, concessões e vantagens dos Conselheiros, demais membros e servidores do Tribunal;

XIII. Providenciar a confecção e a expedição de carteiras funcionais e crachás dos servidores;

XIV. Acompanhar a realização do estágio estudantil, em parceria com o dirigente da unidade onde o estudante desenvolve as atividades de estágio;

XV. Acompanhar o pagamento da bolsa de estágio e o auxílio-transporte pelos dias efetivamente estagiados no mês imediatamente anterior;

XVI. Acompanhar o usufruto do recesso pelos estagiários do Tribunal, verificando eventuais dias ainda não gozados quando do pedido de desligamento de estágio;

XVII. Acompanhar e manter atualizados os resultados da avaliação do estágio dos estudantes no âmbito do Tribunal;

XVIII. Manter à disposição da fiscalização documentos relativos ao estágio;

XIX. Por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;

XX. Emitir, no âmbito de sua competência e quando solicitado, declarações para fins diversos;

XXI. Acompanhar, na sua área de atuação, as atividades relacionadas com a aplicação da Resolução nº 006/2012, que instituiu as políticas de recursos humanos no âmbito do TCE-RN;

XXII. Proceder às atividades referentes à classificação de cargos, observando a aplicação das normas pertinentes;

XXIII. Organizar e manter atualizados o cadastro dos ocupantes de cargos

em comissão, ordenando de acordo com a estrutura organizacional do Tribunal;

XXIV. Manter atualizado o controle geral do tempo de serviço, para efeito de concessão de direitos e vantagens e de acréscimo de vencimentos aplicáveis aos servidores do Tribunal;

XXV. Fornecer certidão de tempo de serviço dos servidores ativos e inativos do Tribunal, bem como dos ex-servidores;

XXVI. Lavrar apostilas declaratórias de atos e alterações funcionais, bem como de benefícios ou gratificações;

XXVII. Orientar e controlar os serviços inerentes à investidura de servidores;

XXVIII. Expedir os atos relativos a Pessoal e lavrar os termos de posse;

XXIX. Efetuar os registros e manter atualizados os assentamentos funcionais dos servidores efetivos, membros e comissionados do Tribunal de Contas;

XXX. Expedir, no âmbito de sua competência e quando solicitado, certidões referentes aos assentamentos funcionais dos Conselheiros, demais membros e servidores ativos e inativos e ex-servidores do Tribunal;

XXXI. Fornecer dados necessários para a realização de concurso público;

XXXII. Fornecer os dados relativos à evolução de cargos, para fins de atualização de aposentadorias e pensões;

XXXIII. Elaborar, relativamente à sua área de atuação, certidões a serem expedidas pelo Tribunal a pedido de interessado, ou expedi-las se houver delegação;

XXXIV. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXXV. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXXVI. Executar outras atividades correlatas.

6.4.3.2 Competências do Setor de Saúde e Bem-Estar

É a unidade responsável pelo desenvolvimento de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, assim como pelas políticas de saúde e acompanhamento médico dos servidores no âmbito do Tribunal.

I. Desenvolver, organizar e implantar programas de bem-estar no trabalho (questões ambientais, comportamentais e de cuidados com o corpo e com a mente);

II. Propor ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida e valorização dos servidores;

III. Organizar campanhas de conscientização e prevenção de doenças junto aos servidores;

IV. Realizar eventos técnico-científicos, com o objetivo de divulgar matérias de interesse dos servidores na sua área de competência;

V. Prestar assistência médica aos servidores do Tribunal de Contas e a seus familiares, conforme normas do TCE-RN;

VI. Propor a aquisição de equipamentos, aparelhos, materiais e medicamentos necessários à execução das atividades;

VII. Orientar ou encaminhar servidores a especialistas na área da medicina, cujo tratamento não possa ser realizado pela equipe do setor;

VIII. Desempenhar atividades, sempre que possível e quando for o caso, em parceria com as outras unidades, visando à assistência aos servidores;

IX. Coordenar e desenvolver atividades voltadas à implantação, confecção e manutenção dos documentos exigidos pelo eSocial no gerenciamento do ambiente de trabalho (PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais, PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho, PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário e CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho);

X. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XII. Desenvolver outras atividades correlatas.

6.4.3.3 Competências do Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional

O Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional é responsável pelo acompanha-

mento da carreira e pela coordenação, orientação e supervisão do processo de gestão de desempenho e progressão funcional dos servidores do Tribunal de Contas.

Compete ao Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional

I. Pesquisar, propor e organizar, em conjunto com a Escola de Contas e demais unidades, programas e atividades de capacitação com vistas ao desenvolvimento profissional dos servidores do Tribunal de Contas;

II. Apoiar os dirigentes das unidades organizacionais do Tribunal de Contas nos acompanhamentos e desenvolvimento dos servidores para o exercício das respectivas funções;

III. Elaborar instruções e orientações para fins de promoção e progressão funcional;

IV. Orientar, acompanhar e supervisionar, em conjunto com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, o processo de gestão de desempenho para fins de aperfeiçoamento das competências funcionais, de aquisição de estabilidade e de progressão funcional dos servidores do Tribunal de Contas;

V. Assistir os gestores e demais servidores do Tribunal de Contas quanto à gestão de desempenho funcional;

VI. Analisar os resultados dos processos e divulgar os relatórios referentes à gestão de desempenho;

VII. Receber os recursos interpostos por servidores na esfera administrativa de competência do setor e encaminhá-los à Comissão designada para a respectiva apreciação;

VIII. Realizar pesquisa interna para identificar fatores que interferem no desempenho funcional;

IX. Manter atualizado o banco de dados referente à gestão de desempenho dos servidores;

X. Organizar e manter arquivo das normas referentes à gestão de desempenho;

XI. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XIII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.4 Competências da Coordenadoria de Folha de Pagamento

A Coordenadoria de Folha de Pagamento é responsável pelas atividades relacionadas com a sistematização das informações necessárias para a aplicação e a operacionalização das políticas de remuneração e dos dispositivos legais e normativos pertinentes, a serem implantados na folha de pagamento dos servidores do Tribunal de Contas.

Compete à Coordenadoria de Folha de Pagamento

I. Coordenar o registro e a atualização das informações relativas à folha de pagamento;

II. Coordenar a elaboração das folhas de pagamento e disponibilização de contracheques dos servidores por meio da Intranet, bem como das folhas de pagamento suplementares que se fizerem necessárias;

III. Examinar e efetuar a conferência de relatórios e informações contidas nas folhas de pagamento dos servidores do Tribunal, visando assegurar a exatidão dos registros efetuados;

IV. Proceder às anotações das alterações funcionais, das vantagens, dos benefícios e dos descontos que impliquem modificação na folha de pagamento;

V. Atualizar as normas e critérios relacionados com o sistema de pagamento;

VI. Instruir e providenciar anotações das alterações devidas em processos relacionados com o pagamento do pessoal ou assuntos correlatos à sua área de competência;

VII. Manter atualizado o sistema de controle e de armazenamento dos dados relativos à despesa com pessoal;

VIII. Providenciar o lançamento, por meio de processos, da refixação ou retificação de proventos dos servidores inativos do Tribunal;

IX. Emitir a Declaração Anual de Rendimentos para fins de Imposto de Renda de Pessoas Físicas e adotar os procedimentos necessários à sua disponibilização aos servidores;

X. Elaborar o Relatório de Declaração de Imposto de Renda na Fonte – DIRF[4], observadas as disposições regulamentares;

4 Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte, que será substituída pelo e-Social

XI. Emitir as Guias de Recolhimento do Sistema Previdenciário e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, bem como documentos de controle, quando for o caso (GFIP[5]);

XII. Elaborar a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS[6], observadas as disposições regulamentares;

XIII. Disponibilizar anualmente as informações referentes aos rendimentos recebidos no exercício anterior pelos servidores e prestadores de serviço, por meio da elaboração de Declaração de Rendimentos, DIRF, RAIS e GFIP, ou outras informações, dentro de normas estabelecidas pelos órgãos competentes;

XIV. Elaborar, sempre que demandado, cálculos estatísticos e preditivos visando aferir o impacto que possíveis reajustes possam gerar no limite de gasto de pessoal, à luz da Lei de Responsabilidade Fiscal;

XV. Planejar e supervisionar as atividades desempenhadas pelo Setor eSocial;

XVI. Unificar as informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, com o objetivo de padronizar, validar e garantir a consistência das informações transmitidas aos órgãos fiscalizadores (Caixa Econômica Federal, INSS, Ministério do Trabalho e Emprego e Receita Federal);

XVII. Controlar, registrar e comunicar os eventos periódicos e não periódicos relativos às admissões, alterações de funções, afastamentos e desligamentos dos servidores;

XVIII. Acompanhar a elaboração e o lançamento das implantações/alterações salariais, avaliando se os eventos estão compatíveis e se foram transmitidos corretamente, garantindo que todas as informações sejam entregues no prazo;

XIX. Manter atualizada a base de dados cadastral dos servidores (ativos e aposentados) e estagiários do Tribunal de Contas;

XX. Promover, conjuntamente com o Setor de Cadastro e Informação de Pessoal, o recadastramento anual dos servidores ativos e inativos;

XXI. Garantir, entre os sistemas de Gestão de Pessoas/Folha de Pagamento e o eSocial, a atualização e compatibilidade das tabelas relacionadas aos eventos utilizados no âmbito do Tribunal de Contas;

XXII. Participar no preenchimento e conferência das obrigações acessórias (CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho, PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário, GFIP – Informações à Previdência Social, RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte e MANAD

5 Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, que será substituída pelo e-Social
6 Relação Anual de Informações, que será substituída pelo e-Social

– Manual Normativo de Arquivos Digitais);

XXIII. Auxiliar o Setor de Saúde e Bem-Estar nas atividades de registro e comunicação dos eventos relativos à saúde e segurança do trabalho;

XXIV. Acompanhar, assessorando o Setor de Saúde e Bem-Estar na elaboração da confecção dos documentos exigidos no gerenciamento do ambiente de trabalho (PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais, PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho, PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário e CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho);

XXV. Elaborar informações nos processos relacionados a esta área de atuação;

XXVI. Elaborar informativos sempre que demandado por outras unidades do Tribunal;

XXVII. Elaborar e enviar relatórios das contribuições previdenciárias ao IPERN e INSS (GFIP);

XXVIII. Realizar cálculos de consignações, averbações e empréstimos;

XXIX. Realizar cálculos de progressão funcional;

XXX. Realizar cálculos de ações judiciais, verbas rescisórias, cálculos processuais e outros, sempre que demandados por outras unidades;

XXXI. Elaborar demonstrativo de despesa de pessoal;

XXXII. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXXIII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXXIV. Executar outras atividades correlatas.

6.4.5 Competências da Coordenadoria de Orçamento e Finanças

Esta Coordenadoria é responsável pela elaboração do plano plurianual e da proposta orçamentária anual, pelos controles dos saldos das dotações orçamentárias e contributivas, principais e acessórias, do Tribunal de Contas, e ainda pelo controle das obrigações decorrentes da Lei Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Também é responsável pelo pagamento de toda e qualquer despesa executada pelo Tribunal de Contas e pelo Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento do Tribunal de Contas (FRAP), bem como daquelas decorrentes de convênios firmados e pelo

controle das suas receitas e disponibilidades financeiras.

Compete à Coordenadoria de Orçamento e Finanças

I. Organizar o funcionamento e as atividades relativas à Coordenadoria, visando à simplificação dos procedimentos;

II. Manter sistemática apropriada para assegurar a coleta, o armazenamento e a atualização das bases de informações gerenciais, em consonância com as orientações da DAG, de forma a propiciar análises, avaliações e relatórios sobre suas atividades e aferição das metas e indicadores de desempenho da unidade;

III. Planejar, organizar, dirigir, executar e controlar as atividades inerentes à execução financeira do Tribunal, observadas as normas e os procedimentos pertinentes;

IV. Elaborar, em conjunto com outras unidades e sob a coordenação da DAG e da Secretaria de Administração Geral, o Plano Plurianual e a proposta Orçamentária Anual do TCE-RN;

V. Acompanhar e atualizar os atos normativos referentes aos sistemas Federal e Estadual de planejamento e orçamento, bem como informar e orientar os gestores do Tribunal quanto ao cumprimento das normas estabelecidas;

VI. Gerenciar e assegurar a atualização das bases de informação relativas à sua área de competência, em especial o Sistema Orçamentário, Financeiro e Contábil (SOFC), ou outros que venham a ser implantados posteriormente;

VII. Assessorar a DAG e a Secretaria de Administração Geral em matérias de sua competência;

VIII. Fornecer subsídios para a proposição de programas de intercâmbio de conhecimentos ou de ação conjunta com órgãos e entidades cujas competências se correlacionem com as matérias pertinentes à sua área de atuação;

IX. Preencher e transmitir dados referentes ao SIAI, por meio do Portal do Gestor (bimestralmente);

X. Realizar o acompanhamento orçamentário durante todo o exercício financeiro;

XI. Acompanhar, diariamente, o comportamento das despesas em relação aos valores previstos no orçamento (financeiro);

XII. Realizar controle bancário das contas movimento dos recursos oriundos do Tesouro Estadual e do Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento do

TCE-RN (FRAP);

XIII. Manter controle dos pagamentos efetuados às pessoas físicas e respectivos encargos, para fins de comunicação à Coordenadoria de Gestão de Pessoas, visando à elaboração dos informes para os órgãos competentes;

XIV. Gerenciar e fiscalizar os contratos e convênios firmados pelo Tribunal, afetos a área de atuação da Diretoria de Administração Geral, acompanhando sistematicamente o desempenho das contratadas e convenentes promovendo o alcance dos objetivos, das metas e seus respectivos indicadores de desempenho;

XV. Acompanhar e controlar os convênios dos estágios firmados entre o Tribunal de Contas e as Entidades de Ensino ou outras instituições;

XVI. Manter arquivo provisório dos processos faturados até a aprovação das contas da gestão do exercício a que se referem;

XVII. Emitir e transmitir a Declaração Digital de Serviço (DDS) das Notas Fiscais de Serviços;

XVIII. Elaborar pré-empenho, emitir empenhos e proceder à liquidação das despesas de pessoal, transferências, bem como de fornecedores e prestadores de serviços, mantendo controle dos níveis de subitem de despesa, que estão autorizados pela autoridade competente, obedecidas as normas e instruções de conformidades como SOFC;

XIX. Assinar as notas de empenho emitidas pelo SOFC e proceder à entrega aos beneficiários, mediante protocolo;

XX. Encaminhar para pagamento, mediante anuência da DAG, os documentos fiscais relativos a aquisições de materiais e equipamentos;

XXI. Registrar, por meio de Notas de Empenho, os adiantamentos concedidos (suprimento de fundos);

XXII. Solicitar Crédito Suplementar e Remanejar Recursos, quando necessário, de acordo com orientações da DAG;

XXIII. Vincular notas fiscais e certidões a processos, distribuindo-os aos respectivos gestores de contratos, para validação dos referidos documentos;

XXIV. Emitir as concessões de diárias, mantendo o arquivo atualizado;

XXV. Informar à DAG, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades desta unidade e dos setores subordinados, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XXVI. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvol-

vidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXVII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXVIII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.6 Competências da Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte

Esta Coordenadoria é a unidade administrativa que tem por finalidade gerenciar e executar as atividades inerentes a transporte e realização de obras de pequeno vulto nas dependências do TCE-RN, bem como de manutenção e conservação das instalações.

Compete à Coordenadoria de infraestrutura e Transporte

I. Planejar, organizar, dirigir, executar, controlar e supervisionar os serviços de manutenção e reparos, transportes, telecomunicações, conservação predial e outros executados nas instalações do Tribunal;

II. Organizar o funcionamento e as atividades relativas à Coordenadoria, por meio de instruções do titular, observando o disposto nos normativos expedidos pelas instâncias superiores, buscando a simplificação dos procedimentos e a delegação de competência aos titulares dos setores e coordenadores de projetos para despachar, em nome da unidade, em assuntos específicos;

III. Gerenciar as atividades relacionadas com os serviços de transporte e de conservação e manutenção dos veículos do Tribunal, informando à DAG as ocorrências;

IV. Prestar apoio à DAG e à Secretaria de Administração Geral, participando do planejamento e da execução de projetos ou atividades pontuais que demandem conhecimentos de sua área de atuação;

V. Estabelecer rotinas e procedimentos e propor normas, manuais e ações referentes à sua área de atuação e que visem ao aperfeiçoamento das atividades da unidade;

VI. Zelar pela conservação e manutenção geral das instalações hidráulicas, elétricas, dos elevadores, de infraestrutura de rede de comunicação de dados, de sistemas de som, de ar-condicionado e de telefonia;

VII. Acompanhar, fiscalizar e avaliar os serviços prestados por terceiros relativos à sua área de atuação;

VIII. Acompanhar e atualizar os atos normativos referentes às áreas de manutenção predial e serviços gerais, bem como orientar e informar aos órgãos das Secretarias do Tribunal quanto ao cumprimento das normas estabelecidas;

IX. Executar pesquisas econômicas e cotações de preços de produtos e serviços na sua área de atuação;

X. Elaborar orçamentos das obras e serviços relativos à sua área de atuação;

XI. Assessorar a DAG em matérias de sua competência;

XII. Manter sistemática apropriada para assegurar a coleta, o armazenamento e a atualização das bases de informações gerenciais, em consonância com as orientações da DAG, de forma a propiciar análises, avaliações e relatórios sobre suas atividades, metas e indicadores de desempenho;

XIII. Gerenciar os contratos de prestação de serviços e fornecimento de materiais inerentes a sua área de atuação;

XIV. Informar à DAG, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades desta unidade e dos setores subordinados, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XV. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XVI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XVII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.6.1 Competências do Setor de Transporte

Esta unidade é responsável é responsável pela administração da frota de veículos do Tribunal de Contas e pela supervisão dos motoristas.

Compete ao Setor de Transporte

I. Responder pelas atividades relacionadas com os serviços de transporte e de conservação e manutenção dos veículos do Tribunal;

II. Manter o cadastro geral dos veículos do Tribunal atualizado;

III. Fiscalizar e controlar a utilização dos veículos oficiais, o consumo de combustível, peças de reposição, assim como os equipamentos existentes na garagem do Tribunal;

IV. Providenciar junto à Coordenadoria, com a antecedência necessária, a renovação do seguro de todos os veículos oficiais do Tribunal;

V. Manter atualizado o pagamento do IPVA anual dos veículos;

VI. Manter sistema de controle do custo operacional de cada veículo oficial;

VII. Controlar a entrada e saída dos veículos oficiais no prédio do TCE-RN;

VIII. Examinar e submeter à Coordenadoria a indicação de serviços e consertos que dependam da contratação de terceiros;

IX. Disponibilizar, diariamente, por meio eletrônico, a escala de serviço de pessoal lotado no setor;

X. Propor a substituição dos veículos oficiais obsoletos ou inutilizáveis, sugerindo, em cada caso, as medidas adequadas;

XI. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XIII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.6.2 Competências do Setor Técnico de Manutenção

O Setor Técnico de Manutenção é responsável pela adequação e pela conservação das instalações do Tribunal de Contas, inclusive dos seus materiais e equipamentos.

Compete ao Setor Técnico de Manutenção

I. Administrar a conservação e a manutenção das edificações do Tribunal de Contas;

II. Proceder, quando solicitado, a avaliações, perícias e vistorias nos imóveis de propriedade ou de interesse do Tribunal de Contas;

III. Elaborar ou coordenar a execução dos projetos básicos e executivos nas contratações de obras e serviços de engenharia do Tribunal de Contas, bem como elaborar seus respectivos orçamentos;

IV. Planejar, acompanhar e fiscalizar a execução de obras e serviços de engenharia do Tribunal de Contas;

V. Acompanhar a execução dos contratos de fornecimentos diversos e de prestação de serviços com terceiros, inerentes à manutenção da infraestrutura dos imóveis do Tribunal de Contas;

VI. Definir padrões e especificações dos materiais necessários à conservação e à manutenção de instalações elétricas, eletrônicas, hidrossanitárias, de voz e dados e outras do Tribunal de Contas, encaminhando-os ao Setor de Compras para aquisição;

VII. Certificar, por meio de formulário próprio, o recebimento de obras e serviços de engenharia e dos materiais destinados à execução das suas atividades;

VIII. Zelar pela conservação e pela manutenção preventiva e corretiva das instalações, dos equipamentos e dos imóveis do Tribunal;

IX. Manter o controle das chaves, materiais e equipamentos sob sua responsabilidade;

X. Providenciar, quando solicitado e na sua área de competência, chamadas para assistência técnica dos equipamentos e máquinas sob contrato;

XI. Supervisionar a manutenção e o bom funcionamento dos sistemas de ar refrigerado;

XII. Fiscalizar consertos, adaptações ou remanejamento necessários, por meio de mão de obra própria ou de empresa especializada contratada;

XIII. Responder pela manutenção, conservação, instalação e reinstalação, quando necessário, dos bebedouros;

XIV. Fiscalizar o funcionamento das instalações hidráulicas, hidrossanitárias, bem como pela execução dos serviços de alvenaria, marcenaria, carpintaria e outros pertinentes à sua competência;

XV. Acompanhar a execução de serviços de reformas, reparos e adaptações e obras nas dependências do Tribunal;

XVI. Providenciar o atendimento das solicitações de serviços de manutenção em todas as dependências do Tribunal;

XVII. Fiscalizar a execução de serviços de manutenção e conservação das instalações elétricas;

XVIII. Verificar as condições de operacionalização do sistema de eletricidade do conjunto de edifícios;

XIX. Responder pela conservação e manutenção do grupo gerador de emergência;

XX. Responder pela manutenção tecnológica da telefonia, providenciando a instalação, retirada e remanejamento de linhas e ramais, nas dependências do Tribunal;

XXI. Responder pela operação, conservação e manutenção do sistema de som do Tribunal;

XXII. Prestar assistência técnica e executar, diretamente ou sob contrato, quando necessário, reparos nos equipamentos e aparelhos eletrônicos utilizados pelo Tribunal, no âmbito de sua competência;

XXIII. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXIV. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXV. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.7 Competências da Coordenadoria de Compras e Suprimento

É a unidade responsável pela coordenação, pela supervisão e pela execução das atividades relacionadas à administração de estoque e compras do Tribunal de Contas.

Compete à Coordenadoria de Compras e Suprimento

I. Gerenciar as atividades relacionadas com a administração das compras do Tribunal, bem como do seu estoque de materiais e equipamentos;

II. Analisar os relatórios produzidos pelos Setores de Compras e de Almoxarifado, dando ciência à DAG sobre a situação;

III. Encaminhar para pagamento, mediante anuência da DAG, os documentos fiscais relativos a aquisições de materiais e equipamentos;

IV. Informar à DAG, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades desta unidade e dos setores subordinados, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

V. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

VI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

VII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.7.1 Competências do Setor de Compras

O Setor de Compras é a unidade responsável pelo planejamento, pela organização e pela operacionalização das compras de materiais de consumo e bens patrimoniais necessários às atividades do Tribunal de Contas.

Compete ao Setor de Compras

I. Auxiliar no planejamento e na organização de compras de materiais de consumo, bens patrimoniais e serviços necessários às atividades do Tribunal de Contas;

II. Elaborar projetos básicos para subsidiar a Comissão de Licitação nos processos de aquisições de materiais de consumo, bens patrimoniais e serviços;

III. Elaborar e coletar anualmente, junto às unidades, informações acerca da intenção de aquisições de materiais de consumo, uniformizando as descrições dos produtos a serem adquiridos para o adequado funcionamento do Tribunal;

IV. Realizar os processos de compras de materiais de consumo e de bens patrimoniais e de contratação de serviços do Tribunal de Contas, observando padrões, especificações e quantitativos definidos pelas unidades requisitantes;

V. Manter atualizado o cadastro de fornecedores;

VI. Efetuar e analisar cotações de preços de materiais de consumo, bens

patrimoniais e serviços, identificando a melhor proposta para o Tribunal de Contas;

VII. Administrar os suprimentos individuais empenhados em nome dos servidores lotados no setor, destinados à realização de despesas de pronto pagamento;

VIII. Efetuar serviços de apoio a outras unidades do TCE-RN que demandem a realização de pequenos serviços, com despesas de pronto pagamento (ex.: cópia de chaves, encadernações etc.);

IX. Alimentar os sistemas de TI, relacionados à aquisição de materiais/serviços utilizados no Tribunal de Contas;

X. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XII. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.7.2 Competências do Setor de Almoxarifado

É a unidade responsável pela gerência dos contratos relativos à aquisição de materiais de consumo, assim como pela guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido pelo Tribunal, a fim de suprir as necessidades operacionais das demais unidades integrantes da sua estrutura organizacional.

Compete ao Setor de Almoxarifado

I. Assessorar o Núcleo de Licitação, o Pregoeiro e o Setor de Compras do Tribunal de Contas no que se referir ao detalhamento de materiais de consumo a serem adquiridos pelo Tribunal;

II. Organizar, dirigir e executar as atividades inerentes aos serviços de Almoxarifado;

III. Receber e conferir os materiais adquiridos ou cedidos de acordo com o documento de compra (Nota de Empenho e Nota Fiscal) ou equivalentes;

IV. Registrar em sistema próprio as notas fiscais dos materiais recebidos;

V. Examinar e atestar os documentos fiscais relativos a aquisições de

materiais;

VI. Conferir, armazenar e registrar os materiais em estoque;

VII. Organizar e supervisionar a escrituração de entrada e saída de materiais, mantendo o efetivo controle sobre a atualização da documentação correspondente;

VIII. Manter atualizado o controle de estoque de materiais do almoxarifado;

IX. Elaborar estatísticas de consumo por material e centros de custos (por andar, por Diretoria etc.), em determinado período de tempo, para previsão das compras;

X. Propor políticas e diretrizes relativas a estoques e programação de aquisição e fornecimento de material de consumo;

XI. Elaborar balancetes dos materiais existentes e outros relatórios solicitados;

XII. Elaborar planilhas dos bens do almoxarifado e proceder, anualmente ou quando necessário, aos inventários;

XIII. Preservar a qualidade e as quantidades dos materiais estocados;

XIV. Controlar sistematicamente, por meio de mecanismos objetivos de aferição, a qualidade dos materiais e bens permanentes fornecidos às unidades;

XV. Garantir que as instalações estejam adequadas para movimentação e retiradas dos materiais visando um atendimento ágil e eficiente;

XVI. Manter os depósitos em condições ideais de conservação e devidamente organizados, de modo a permitir a rápida localização dos materiais;

XVII. Estabelecer normas de armazenamento dos materiais estocados;

XVIII. Manter atualizada a listagem de materiais, devidamente codificados;

XIX. Informar à chefia imediata sobre a necessidade de materiais para reposição e para complementação de estoque, indicando o respectivo consumo médio mensal e o estoque mínimo;

XX. Fornecer ao órgão requisitante os materiais solicitados por meio do sistema informatizado de requisição de material e, quando for o caso, por meio de formulário próprio;

XXI. Organizar e manter atualizado o arquivo com cópias de documentos fiscais;

XXII. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XXIII. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXIV. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.4.8 Atribuições Gerenciais e Administrativas dos Principais Cargos

6.4.8.1 Atribuições do Diretor de Administração Geral

São atribuições do Diretor de Administração Geral:

a) Coordenar, dirigir e avaliar o exercício das competências da Diretoria;

b) Acompanhar a equipe, identificando necessidades, propondo condições e desenvolvendo ações para um melhor desempenho, autonomia e integração entre os envolvidos;

c) Realizar, quando necessário, atividades de apoio às demais Diretorias e órgãos do Tribunal de Contas;

d) Promover a integração entre os setores e equipes da Diretoria;

e) Elaborar, com a participação dos servidores da Diretoria, o Plano de Diretrizes Anual, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

f) Propor a expedição de atos normativos internos regulando atividades operacionais no âmbito da Diretoria;

g) Coordenar o desenvolvimento e a execução de projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas de sua área de atuação;

h) Propor ao Secretário Geral a adoção de medidas que julgar convenientes, visando otimizar o desempenho das atividades sob sua direção;

i) Subsidiar os processos de criação, modificação e implementação dos sistemas informatizados utilizados pela Diretoria;

j) Administrar o uso eficiente dos recursos disponíveis, estimulando o desempenho das equipes, a autonomia e a responsabilidade gerencial;

k) Solicitar à Secretaria de Administração Geral e Escola de Contas ca-

pacitação para os servidores da Diretoria;

l) Solicitar à Secretaria de Administração Geral e Diretoria de Informática a aquisição, criação, desenvolvimento, implantação, manutenção ou adaptação de sistemas informatizados para aplicação na DAG;

m) Realizar as avaliações de desempenho funcional dos servidores da Diretoria;

n) Supervisionar os trabalhos realizados nas Coordenadorias da Diretoria, orientando os coordenadores sempre que necessário;

o) Supervisionar a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Diretoria;

p) Supervisionar o controle dos materiais e bens patrimoniais sob sua responsabilidade;

q) Solicitar adiantamentos de diárias para os servidores da Diretoria;

r) Solicitar aquisição de passagens aéreas para os servidores da Diretoria;

s) Participar de audiências públicas;

t) Elaborar e remeter à Secretaria de Administração Geral e à Assessoria de Planejamento e Gestão os relatórios trimestrais e anuais das atividades da Diretoria, nos prazos estabelecidos;

u) Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à Diretoria;

v) Zelar pelo cumprimento das normas relativas às gestões estratégica, do conhecimento, da segurança da informação, do controle interno, do desempenho funcional, documental e das demais normas do Tribunal de Contas;

w) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.4.8.2 Atribuições do(a) Secretário(a) da DAG (Recepção/Secretaria)

São atribuições do(a) Secretário(a) da DAG:

a) Acompanhar e realizar os serviços administrativos da Diretoria;

b) Receber, triar e enviar processos e realizar atividades de organização dos autos (juntar/apensar informações e relatórios produzidos pelo Diretor, por exemplo);

c) Administrar a agenda do Diretor;

d) Atender ao público interno e externo;

e) Providenciar as comunicações oficiais da Diretoria;

f) Controlar e executar procedimentos administrativos relativos à capacitação e viagens dos servidores da Diretoria;

g) Exercer o controle dos materiais e bens patrimoniais sob a responsabilidade do Diretor;

h) Apoiar a organização de eventos realizados pela Diretoria;

i) Executar atividades, procedimentos e rotinas necessários ao funcionamento da Diretoria;

j) Oferecer suporte aos dirigentes e corpo funcional no exercício das competências da Diretoria;

k) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.4.8.3 Atribuições dos Coordenadores

a) Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências da Coordenadoria e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;

b) Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes da Coordenadoria, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;

c) Manter o Diretor informado sobre o andamento dos trabalhos e eventuais problemas ou dificuldades encontradas para a realização das tarefas e cumprimento das metas estabelecidas;

d) Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de competência da Coordenadoria;

e) Contribuir, com a participação dos servidores da Coordenadoria, para a elaboração do Plano de Diretrizes Anual da Diretoria, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas para a sua área de atuação, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

f) Desenvolver e executar, junto à sua equipe, projetos voltados ao aper-

feiçoamento de procedimentos e rotinas na sua área de atuação;

g) Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados da Coordenadoria e Diretoria, quando for o caso;

h) Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados na Coordenadoria;

i) Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na sua unidade;

j) Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais da sua unidade;

k) Elaborar e remeter ao Diretor relatórios das atividades (trimestral e anual) da Coordenadoria, nos prazos e modelos estabelecidos;

l) Compor equipes multidisciplinares e, eventualmente, havendo necessidade, realizar atividades técnicas na sua área de atuação;

m) Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes à Coordenadoria;

n) Zelar pelo cumprimento das normas relativas às gestões estratégica, do conhecimento, da segurança da informação, do controle interno, do desempenho funcional, documental e das demais normas do Tribunal de Contas;

o) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.4.8.4 Atribuições dos chefes dos setores

a) Administrar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências do setor e outras compatíveis com sua área de atuação, observando os normativos específicos;

b) Promover a gestão de pessoas na sua unidade, utilizando uma comunicação eficaz e desenvolvendo a melhoria do clima organizacional;

c) Contribuir, com a participação dos servidores do setor, na elaboração do Plano de Diretrizes Anual, monitorando, propondo ajustes e avaliando os resultados alcançados, por meio de indicadores de desempenho;

d) Fornecer subsídio para criação e atualização dos sistemas de informações e bancos de dados, necessários ao desempenho das atividades do setor;

e) Acompanhar a equipe, identificando necessidades, propondo condições e desenvolvendo ações para um melhor desempenho, autonomia e integração entre os envolvidos;

f) Supervisionar, em colaboração com o Coordenador, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na sua unidade;

g) Supervisionar o controle dos materiais e bens patrimoniais sob sua responsabilidade;

p) Zelar pelo cumprimento das normas relativas às gestões estratégica, do conhecimento, da segurança da informação, do controle interno, do desempenho funcional, documental e das demais normas do Tribunal de Contas;

q) Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes à Coordenadoria;

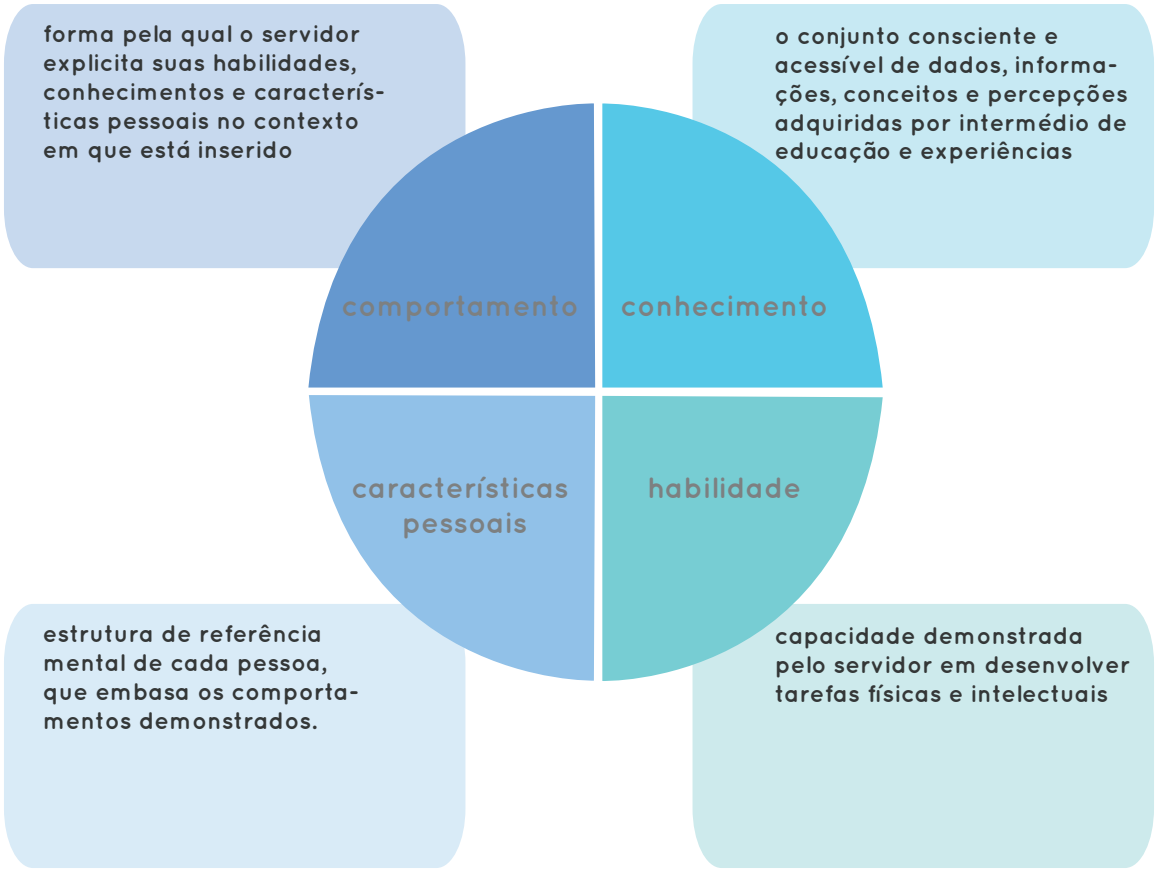
r) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.5 Perfil De Competências Individuais Dos Servidores Da Diretoria De Administração Geral (DAG):

Para apresentar o perfil de competências individuais dos servidores da DAG, faz-se necessário compreender esse conceito.

Competência deve ser definida como a capacidade do servidor de *mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes* e de *demonstrar um saber agir responsável* que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de sua função.

Uma competência pode ser reconhecida como um saber ser e um saber fazer que envolva *comportamentos*, *conhecimentos* e *habilidades* e que se apoia em um conjunto de *características pessoais*:



Assim sendo, e com base nos dados coletados e observações realizadas, é possível relacionar algumas competências desejáveis (técnicas e pessoais) para os servidores da DAG:

- **Planejamento e organização**: são traduzidos na capacidade para programar, organizar e controlar as atividades definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades;

- **Análise da informação e sentido crítico**: representa a capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica;

- **Trabalho em equipe**: os servidores precisam saber lidar e interagir com seus colegas de forma adequada para atingir e superar metas estabelecidas;

- **Comunicação**: é preciso saber expressar ideias, tirar dúvidas, apresentar soluções para fatos que ocorrem cotidianamente. Dessa forma, poderá agregar valor aos trabalhos que desempenha;

- **Flexibilidade**: reflete a capacidade de aceitar mudanças, como também situações e comportamentos antagônicos;

- **Foco**: reflete a atenção, a disposição de entregar no tempo prometido, o interesse verdadeiro;

- **Assertividade**: traduz a habilidade para expressar posicionamentos, ideias e até mesmo emoções, por meio de argumentos que revelam profissionalismo;

- **Ética**: é preciso contar com profissionais éticos, de boa conduta, íntegros;

- **Compartilhamento de conhecimento**: o servidor da DAG não deve temer a disseminação do conhecimento com seus colegas. Cada vez que se transmite uma experiência também se assimila algo, aprende-se com quem está ao seu lado;

- **Autodesenvolvimento**: para aprimorar suas competências, o servidor não deve esperar apenas a iniciativa do Tribunal, pois ele também é responsável pelo seu desenvolvimento; e

- **Liderança e gestão das pessoas**: especialmente para aqueles que estão na função de Diretor, Coordenador e Chefias de Setor, reflete a capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores e estimular a iniciativa e a responsabilização, com foco nos objetivos do trabalho e do Tribunal;

Por fim, não se pode deixar de mencionar a competência traduzida em **conhecimentos especializados e experiência**. No caso da DAG, é necessário contar com servidores qualificados, prioritariamente com formação nas seguintes áreas de conhecimento: contábil, administração, assistência social e psicologia. Apesar disso, em função da diversidade de matérias tratadas na Diretoria, outras formações são necessárias, porém em menor quantidade: jurídica, engenharia e médica.

7 Recomendações

Ante todo o exposto e visando implantar a nova estrutura da DAG, a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) apresenta, de forma a contribuir para melhoria dos processos de trabalho no âmbito do TCE-RN, as seguintes recomendações, divididas em etapas:

I. Preparação para a Mudança:

▪ Atuar junto à Secretaria de Administração Geral e à Presidência do Tribunal para viabilizar as seguintes alterações do ponto de vista organizacional:

a) Criação de seis coordenadorias, cada qual representada por um coordenador, símbolo CC-3 (cinco desses seis cargos já existem na própria DAG): Coordenadoria de Contabilidade; Coordenadoria de Gestão de Pessoas; Coordenadoria de Folha de Pagamento; Coordenadoria de Orçamento e Finanças; Coordenadoria de Infraestrutura e Transporte e Coordenadoria de Compras e Suprimento;

b) Transferência, para a DAG, **do Setor de Saúde** e do **Núcleo de Gestão de Pessoas**, atualmente subordinados diretamente à Secretaria de Administração Geral. Essas unidades passarão a se denominar, respectivamente, de **Setor de Saúde e Bem-Estar** e **Setor de Desenvolvimento e Desempenho Funcional**;

c) Divisão do **Setor de Material, Compras e Patrimônio** em dois, assim denominados: **Setor de Patrimônio**, que passa a ser subordinado à Coordenadoria de Contabilidade, e **Setor de Compras**, subordinado à Coordenadoria de Compras e Suprimento;

d) Transferência do Setor de Arquivo para a Diretoria de Expediente (DE), por desenvolver atividades mais alinhadas com as competências dessa Diretoria;

e) Transferência do Setor de Contratos para a Secretaria de Administração Geral, com o nome Núcleo de Contratos, no mesmo formato do Núcleo de Licitações.

▪ Preparar os servidores, esclarecendo-os com a antecedência necessária sobre as mudanças propostas; e

▪ Avaliar a conveniência e a oportunidade da Presidência do Tribunal para a implantação do modelo aqui apresentado.

II. Planejamento da implantação:

▪ Levar em consideração o impacto da mudança no desempenho e na produtividade da equipe;

▪ Antecipar os conhecimentos e habilidades necessários para administrar o processo de implantação da nova estrutura da DAG, e averiguar se a equipe preenche esses requisitos;

▪ Definir critérios para a composição das novas equipes da DAG (Coordenarias, Setores e Recepção/Secretaria), de acordo com o organograma proposto e em conformidade com as competências individuais dos servidores identificadas na fase anterior;

▪ Avaliar a necessidade de capacitação e, se for o caso, promover treinamentos específicos; e

▪ Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos em cada etapa.

III. Implementação do Processo de Mudança:

▪ Ativar a proposta e criar condições para que a equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;

▪ Propor a normatização das competências e atribuições da Diretoria, das Coordenadorias, dos Setores e das Equipes de Trabalho, conforme disposto neste relatório (item 6.4);

▪ Providenciar treinamentos apropriados e específicos, cujos conteúdos estejam relacionados com as matérias analisadas no âmbito da Diretoria;

▪ Reafirmar a todos acerca da importância e da responsabilidade deles no processo de mudança;

▪ Estar presente e estimular as equipes de trabalho, aproximando-se das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incertezas;

▪ Entender a resistência e ajudar as pessoas a se afastarem do "velho", estimulando a participação, criando um clima de confiança e transparência;

▪ Monitorar o processo de mudança e estabelecer mecanismos para avaliar como a Diretoria está respondendo a esse processo;

▪ Estabelecer uma comunicação de mão dupla, buscando valorizar as opini**ões dos servidores**; e

▪ Definir formas de recompensar os esforços e resultados das equipes.

IV. Composição das Equipes de Trabalho:

▪ Definir a composição das equipes de trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos na fase II (planejamento), com a consequente realocação dos servidores e estagiários, observando as necessidades apontadas no item 6.3;

▪ Definir possíveis grupos de trabalho para elaborar modelos, inclusive *checklists*, padronizar e normatizar procedimentos, de acordo com as prioridades da Diretoria; e

▪ Elaborar uma política de desenvolvimento dos técnicos que adote a prática da rotatividade, de modo a alcançar todos os servidores na DAG.

V. Qualidade e Fluxo de Trabalho:

▪ Instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades da DAG;

▪ Estabelecer metodologias de trabalho da Diretoria, com critérios objetivos para cada procedimento;

▪ Identificar e desenhar os fluxos de trabalho da DAG;

▪ Padronizar e normatizar procedimentos, nos quais sejam incluídos mecanismos de filtro para receber novos processos e demandas, distribuindo-os entre as equipes de acordo com o tema tratado;

▪ Criar modelos de informação por tipo de assunto analisado;

▪ Atualizar ou elaborar manuais que contemplem os fluxos de trabalho para os procedimentos realizados no âmbito da DAG, os prazos envolvidos em cada etapa do trabalho, *checklists* e modelos específicos para as diversas matérias analisadas, tanto de informações como formulários, a fim de evitar inconsistências e incompletudes;

▪ Instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos, primando pela sua qualidade e consistência;

▪ Estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas ou que exijam conhecimento em áreas diversas, possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores;

▪ Instituir, para os temas mais complexos, a criação de grupos de discussão;

▪ Definir prioridades e estreitar os relacionamentos com outras unidades do Tribunal; e

▪ Atuar junto à **Secretaria de Administração Geral** no sentido de operacionalizar as seguintes demandas que envolvem a Diretoria de Informática e outras unidades do TCE-RN:

(i) Unificar os sistemas de controle contábil utilizados pela DAG, com a respectiva atualização, de acordo com as novas normas de contabilidade;

(ii) Desenvolver e implantar ferramentas voltadas para as atividades de compras e pagamentos;

(iii) Desenvolver e implantar melhorias no sistema SOFC, haja vista algumas deficiências já identificadas;

(iv) Desenvolver e implantar melhorias no sistema de controle de contratos, atas e convênios, em especial no que se refere ao monitoramento dos prazos envolvidos;

(v) Desenvolver e implantar sistemas voltados para o cadastro e informações de pessoal, como o controle de férias, progressões e atualização/manutenção das fichas cadastrais dos servidores;

(vi) Desenvolver ferramentas de comunicação interna: e-mail institucional, *chat* etc., para melhorar a comunicação interna;

(vii) Atuar no sentido de viabilizar a implantação de um siste-

ma que auxilie a gestão da frota do TCE-RN, inclusive no que se refere à localização, controle e cronograma de manutenções preventivas, consumo médio dos veículos, escala de motoristas e outros temas afins;

(viii) Adotar medidas que viabilizem a digitalização do estoque de processos e o cadastramento, atualização e informatização das fichas funcionais dos servidores;

(ix) Realizar treinamentos acerca das funcionalidades dos sistemas de TI, especialmente com relação ao SIAI.

VI. Capacitação:

- Promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; e

- Requisitar cursos específicos visando à capacitação dos servidores da DAG. Entre os temas recomendados estão os seguintes: aprofundamento e atualização da língua portuguesa; Word; Excel; ferramentas de TI disponíveis no TCE-RN, em especial o SIAI; legislação do TCE-RN para as áreas de atuação da Diretoria; orçamento p**úblico**; Lei de Responsabilidade Fiscal; licitações e contratos; gestão de contratos; processo eletrônico etc.

Por fim, a Assessoria de Planejamento e Gestão entende que este trabalho deve ser avaliado pela Presidência do Tribunal e pelo Corpo Deliberativo, de modo a viabilizar sua implementação, tendo em vista que as recomendações e a proposta de reestruturação organizacional tratam de pontos sensíveis relativos à melhoria da eficiência do trabalho da Diretoria da Administração Geral (DAG).

ANEXO I: Questionário Aplicado com os Servidores da DAG

Questionário: Reestruturação da Diretoria de Administração Geral (DAG)

Reestruturação da Diretoria de Administração Geral (DAG)

Este questionário objetiva coletar informações sobre os processos de trabalho e as competências relativas ao desempenho de gestores e servidores, permitindo a construção de um diagnóstico que irá subsidiar a reestruturação da DAG, com vistas a implementar um novo modelo de gestão, cuja ênfase se encontra no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário visa coletar informações para subsidiar o processo de reestruturação da DAG. Nesse sentido, a sua resposta é fundamental para a elaboração de um diagnóstico que reflita a realidade da diretoria.

O tempo estimado para responder ao questionário é de 20 minutos. Desejamos receber a sua resposta até o dia 09/06/2017.

É importante ressaltar que os dados fornecidos serão tratados confidencialmente e de forma conjunta.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Assessoria de Planejamento e Gestão

36427237

Há 60 perguntas neste questionário

A. Relacionamento:

1 Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Boa
- ◯ Ótima

2 Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus superiores dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Ruim
- ○ Regular
- ○ Boa
- ○ Ótima
- ○ Não se aplica

3 Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Ruim
- ○ Regular
- ○ Boa
- ○ Ótima
- ○ Não se aplica

4 Como você avalia o acesso aos seus superiores dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Difícil acesso
- ○ Fácil acesso
- ○ Não se aplica

5 Como você avalia o acesso aos seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Difícil acesso
- ○ Fácil acesso
- ○ Não se aplica

6 Como você avalia o acesso aos seus colegas de trabalho dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Difícil acesso
- ○ Fácil acesso
- ○ Não se aplica

7 Como você avalia a colaboração com os seus superiores na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixa colaboração
- ◯ Alta colaboração
- ◯ Não se aplica

8 Como você avalia a colaboração com os seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixa colaboração
- ◯ Alta colaboração
- ◯ Não se aplica

9 Como você avalia a colaboração com os seus colegas de trabalho dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixa colaboração
- ◯ Alta colaboração
- ◯ Não se aplica

10 Como você avalia a integração entre os diferentes setores (se houver) na sua Diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixa integração
- ◯ Alta integração
- ◯ Não se aplica

11 Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixa integração
- ◯ Alta integração

12 As opiniões dos técnicos do seu setor são:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- ◯ Valorizadas pelo diretor
- ◯ Valorizadas pelo coordenador da sua unidade

- ◯ Valorizadas pelos demais membros da equipe
- ◯ Não são valorizadas

B. Qualidade no Trabalho:

13 Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Boa
- ◯ Ótima

14 Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixo
- ◯ Regular
- ◯ Alto

15 Os processos instruídos no seu setor são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

16 Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Bom
- ◯ Ótimo

17 O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em TODOS os casos
- ◯ Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas NA MAIORIA dos casos
- ◯ Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em POUCOS casos
- ◯ Não

18 Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi NÃO 'Não' na questão '17 [Q0017]' (O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Sim. Todos
- ◯ Sim. A maioria
- ◯ Sim. Poucos
- ◯ Não

19 O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPjTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

20 No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

21 No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre seus colegas de trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Nunca
- ○ Raramente
- ○ Algumas vezes
- ○ Frequentemente
- ○ Sempre

22 Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Baixo
- ○ Regular
- ○ Alto

23 As instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Nunca
- ○ Raramente
- ○ Algumas vezes
- ○ Frequentemente
- ○ Sempre

C. Tecnologia:

24 Como você classifica os sistemas informatizados do TCE/RN?

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Velocidade				
Acesso				
Uso				
Estabilidade				

25 Os sistemas do TCE/RN se comunicam entre si e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Não sei/Não utilizo essa funcionalidade

26 Existem dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE/RN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Nunca
- ○ Raramente
- ○ Algumas vezes
- ○ Frequentemente
- ○ Sempre

27 Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Nunca
- ○ Raramente
- ○ Algumas vezes
- ○ Frequentemente
- ○ Sempre

28 Como você avalia esses treinamentos?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi NÃO 'Nunca' na questão '27 [Q0027]' (Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Suficientes
- ○ Insuficientes quanto ao conteúdo
- ○ Insuficientes quanto à carga horária
- ○ Insuficientes quanto ao conteúdo e à carga horária

D. Planejamento e fluxo de trabalho

29 Como você classifica as análises/deliberações/instruções processuais na sua Diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Rápidas
- ◯ Morosas
- ◯ No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso

30 Existem dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

31 Marque as principais dificuldades enfrentadas. Se necessário, utilize o espaço livre para complementar a resposta:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi NÃO 'Nunca' na questão '30 [Q0030]' (Existem dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos?)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- ◯ Falta de critérios objetivos para priorização das atividades/tarefas
- ◯ Muitas demandas para a diretoria
- ◯ Demandas diversificadas (multifuncionais, multidisciplinares) para a diretoria
- ◯ Ingerência política
- ◯ Falta de conhecimento adequado para realizar as atividades/tarefas
- ◯ Falta de informação sobre o assunto
- ◯ Outros: [ ]

32 Como você classifica a quantidade de demandas no seu setor?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- ◯ Grande quantidade de demandas externas (outros órgãos)

- ◯ Grande quantidade de demandas internas (do próprio TCERN)
- ◯ Grande quantidade de demandas insignificantes
- ◯ Quantidade adequada/razoável
- ◯ Pequena quantidade de demandas

33 Como você avalia o fluxo processual no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Com fluidez
- ◯ Sem fluidez

34 Indique os principais motivos para essa falta de fluidez:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sem fluidez' na questão '33 [Q0033]' (Como você avalia o fluxo processual no seu setor?)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- ◯ Excesso de burocracia
- ◯ Muita complexidade dos assuntos/temas tratados
- ◯ Quantidade de servidores insuficientes
- ◯ Servidores mal preparados / pouco qualificados
- ◯ Falta de normatização dos fluxos de trabalho e dos procedimentos envolvidos
- ◯ Gestão centralizadora (na diretoria)
- ◯ Gestão centralizadora (na coordenadoria)
- ◯ Falta de planejamento das atividades
- ◯ Outros: [ ]

35 A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

36 A sua diretoria prioriza os temas de acordo com a relevância/urgência da matéria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

E. Quadro de servidores e carreiras

37 O quadro de servidores da sua diretoria é composto:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Servidor efetivo do TCERN sem função comissionada
- ◯ Servidor efetivo do TCERN com função comissionada
- ◯ Servidor público cedido ao TCERN sem função comissionada
- ◯ Servidor público cedido ao TCERN com função comissionada
- ◯ Ocupante de cargo comissionado exclusivo
- ◯ Terceirizado

38 Informe o símbolo do seu cargo:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Ocupante de cargo comissionado exclusivo' ou 'Servidor efetivo do TCERN com função comissionada' ou 'Servidor público cedido ao TCERN com função comissionada' na questão '37 [Q0037]' (Você é:)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ CC2
- ◯ CC3
- ◯ CC4
- ◯ CC5

39 Quanto à sua escolaridade:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nível Fundamental
- ◯ Nível Médio
- ◯ Nível Superior

- ◯ Especialização
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutorado

40 Você considera que o quadro de servidores da sua diretoria é composto:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ De servidores suficientes e bem preparados
- ◯ De servidores suficientes, porém mal preparados
- ◯ De servidores insuficientes, porém bem preparados
- ◯ De servidores insuficientes e mal preparados

41 Você considera que os servidores da sua Diretoria são, na maioria dos casos:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Pouco comprometidos com o trabalho
- ◯ Razoavelmente comprometidos com o trabalho
- ◯ Muito comprometidos com o trabalho

42 Na maioria dos casos, você se considera:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Pouco comprometido(a) com o trabalho
- ◯ Razoavelmente comprometido(a) com o trabalho
- ◯ Muito comprometido(a) com o trabalho

43 As chefias da sua Diretoria (diretor e coordenadores) estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

44 Você considera que a sua capacitação está adequada às suas atribuições?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Sim, sempre
- ◯ Na maioria das vezes
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Não

45 Na sua avaliação, existe possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Sim
- ◯ Não

46 A sua diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

F. Capacitação

47 Você considera que na sua diretoria há apoio e incentivo para que os servidores se capacitem?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

48 A sua diretoria reivindica a Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente

- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

49 As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

50 Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixo
- ◯ Regular
- ◯ Alto

51 Indique os principais motivos para a sua falta de interesse nos treinamentos ofertados pela Escola de Contas:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- ◯ Carga horária incompatível com o conteúdo dos treinamentos
- ◯ Conteúdos desatualizados ou de pouca relevância para as atividades desenvolvidas
- ◯ Cursos excessivamente teóricos
- ◯ Instrutores mal preparados / pouco qualificados
- ◯ Instrutores sem a didática necessária
- ◯ Material de apoio insuficiente / não disponibilizado
- ◯ Outros: _____

52 Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Baixo

- ◯ Regular
- ◯ Alto

G. Comunicação

53 Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Boa
- ◯ Ótima

54 Existe troca de ideias entre os membros de sua equipe?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Frequentemente
- ◯ Sempre

55 Como você classifica a comunicação com as outras Diretorias do TCE?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Boa
- ◯ Ótima

56 Como você classifica a comunicação entre a sua diretoria, os gabinetes dos conselheiros e MPJTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ◯ Ruim
- ◯ Regular
- ◯ Boa

- ○ Ótima

57 Como você classifica a comunicação entre a sua Diretoria e os prestadores de serviços/ fornecedores do TCERN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Ruim
- ○ Regular
- ○ Boa
- ○ Ótima

58 A forma como está projetado o *layout* dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ○ Sim
- ○ Não

H. Expectativas dos servidores

59 Quais as suas expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da sua Diretoria?

- ○ Possibilitar a melhoria dos processos de trabalho
- ○ Possibilitar um aprofundamento nos trabalhos mais complexos
- ○ Maior disponibilidade para o planejamento e a execução dos trabalhos
- ○ Aumento da produtividade
- ○ Maior fluidez nos processos de trabalho
- ○ Redimensionamento da Diretoria
- ○ Melhor atendimento às demandas internas e externas
- ○ Outros: [ ]

60 Espaço destinado a considerações adicionais.

Por favor, coloque sua resposta aqui: [ ]

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.

ANEXO II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho

Oficina De Trabalho

Percepção dos servidores em relação a alguns temas relevantes, conforme quadros a seguir (perspectiva coletiva):

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	**Por que ocorre**	**O que você sugere para eliminar ou mitigar?**
1.1 Complexidade do trabalho	Ausência de padronização das rotinas de trabalho.	Padronizar e normatizar os fluxos e rotinas de trabalho da DAG.
	Ausência da delimitação das competências das unidades.	Delimitar claramente as competências de cada unidade e as atribuições de cada cargo.
	Deficiência na oferta de treinamentos.	Ofertar treinamentos continuados.
	Ausência de segurança ostensiva na recepção do Tribunal.	Adotar medidas que promovam maior segurança na recepção do Tribunal.
	Dificuldade para encontrar fornecedores qualificados dos produtos/serviços necessários ao funcionamento do Tribunal.	
	Ausência de priorização das compras.	
	Desmotivação dos servidores para o desempenho das suas atividades	Desenvolver e implantar programas de incentivo ao desenvolvimento do servidor.
		Criar uma unidade de recursos humanos que desenvolva programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.
	Falta de informatização das fichas funcionais.	Digitalizar todas as fichas funcionais ainda existentes em formato de papel.
	Impossibilidade de acesso a informações antigas (financeiras).	Implantar medidas que permitam o acesso às antigas fichas de informações financeiras.
	Dificuldade para encontrar processos antigos.	Digitalizar todos os processos.
	Equipamentos obsoletos.	Recuperar e/ou substituir os equipamentos do Tribunal, especialmente aqueles mais antigos que exigem manutenções tão frequentes.
	Mudanças frequentes no layout das unidades	Realizar um planejamento ambiental no longo prazo, para evitar as constantes mudanças de layout.
	Necessidade de consultar diversas fontes antes de elaborar uma informação.	
	Falta de documento no acervo do Tribunal (ex.: contracheques antes de 2005).	

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	**Por que ocorre**	**O que você sugere para eliminar ou mitigar?**
	Solicitações realizadas informalmente pelos servidores, causando descontrole.	Padronizar os requerimentos e torná-los compulsórios, ou seja, não aceitar pedidos orais.
		Respeitar a ordem cronológica de entrada dos processos, requerimentos e memorandos.
		Não permitir a ingerência política ou pessoal nos pedidos.
	Dificuldades inerentes à própria atividade como, por exemplo, projeções de impacto na folha de pagamento, análise de termos de referência, elaboração de minutas de contratos e atas de registro de preço, fiscalização e relacionamento com os fiscais dos contratos.	Promover maior autonomia e estrutura para fiscalização dos contratos.
	Dificuldades para realizar pesquisas de mercado, pois muitos fornecedores não têm interesse em atender órgãos públicos. Alegam excesso de burocracia.	Reduzir a burocracia.
	Dificuldades na alimentação de dados do SIAI.	
	Atividades de controle contábil, pois a DAG trabalha com dois sistemas distintos.	Unificar os sistemas utilizados, que deverão ser atualizados às novas normas contábeis.
1.2 Excesso de Burocracia	Ausência de um fluxo linear na rotina de processos de compra/pagamento. O mesmo setor recebe o processo diversas vezes.	Reorganizar o fluxo processual, adequando-o ao modelo de processo eletrônico.
	Pouca autonomia dos setores, com a concentração de responsabilidade na Diretoria e na Secretaria Geral.	Conceder maior autonomia aos setores.
	Exigências da própria legislação.	
1.3 Falta de Fluidez	A conclusão de algumas etapas da rotina dos processos guarda dependência entre setores, retardando a conclusão dos processos.	Promover a conscientização individual e coletiva de atendimento às demandas com eficiência e em tempo hábil.
	Recursos tecnológicos inadequados para os processos de compra/pagamento.	Melhorar a integração do setor de TI às demandas do setor financeiro.
	Análise muito demorada dos processos de licitação/-contratação dos serviços.	Promover a conscientização individual e coletiva de atendimento às demandas com eficiência e em tempo hábil.
	Escassez de mão de obra (quantidade) e, por vezes, falta de comprometimento de alguns servidores.	Remanejar servidores efetivos e compromissados para a Diretoria, dentre eles um assessor jurídico.
	Alguns tipos de processo são analisados apenas por determinados servidores.	
	Dificuldade no levantamento de documentação comprobatória para instrução de alguns processos.	

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	**Por que ocorre**	**O que você sugere para eliminar ou mitigar?**
	Falta de monitoramento e demora no recebimento de respostas.	Realizar monitoramentos mais eficazes e capacitar os servidores.
	Fragilidade dos sistemas informatizados e demora na solução dos problemas detectados.	Aguardar a implantação de um sistema único pelo Governo do Estado e cobrar melhorias no SOFC.
1.4 Muitas demandas sem a devida programação/previsão	Falha de comunicação/integração entre os setores demandantes e demandados.	Formalização de uma rotina e planejamento logístico das demandas.
	Falta de um planejamento adequado.	Informatizar e alimentar o sistema das fichas dos servidores, no que se refere a férias gozadas.
		Agilizar a liberação de recursos para a realização de pequenas reformas e manutenção das instalações.
		Planejar o impacto das mudanças, inclusive daquelas decorrentes de Resoluções, de forma periódica e mediante a participação dos setores diretamente afetados.
	Falta de definição das tarefas dos setores.	Definir as rotinas de trabalho, especialmente quando envolverem mais de uma unidade.
	Falta de planejamento nos layouts dos setores, resultando no excesso de demandas por novos projetos.	Definir os usos de cada setor em prazos mais longos.
1.5 Lacunas do processo de trabalho	Falta de disciplinamento do fluxo processual e das rotinas de trabalho.	Implantar rotinas com tutoriais / manuais de procedimentos e afins.
	Demora na tramitação de processos já analisados pela Consultoria Jurídica e Secretaria Geral para o Setor de pessoal.	Agilizar a tramitação dos processos já analisados, para que se possa instruí-los em tempo hábil de encaminhá-los ao setor de Folha de Pagamento.
1.6 Sobreposição	Escassez de recursos humanos e falta de comprometimento individual com o coletivo.	Alocar mais servidores na Diretoria.
		Promover treinamentos motivacionais.
		Implantar uma política de gestão de recursos humanos, com incentivos aos servidores.
		Adequar as atividades ao perfil de competências individuais.
	Ausência de definição das competências de cada unidade.	Regulamentar as competências de cada unidade.
1.7 Duplicidade de trabalho	Falta de comunicação entre os setores e integração interna.	Desenvolver meios de melhorar a comunicação entre os setores.
	Falta de ferramentas de comunicação interna formal.	Criar ferramentas internas de comunicação (e-mail, chat...).

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
	Falta de planejamento nos layouts dos setores, resultando no excesso de demandas por novos projetos.	Planejar, de forma mais adequada, os usos de cada setor.
	Há um volume excessivo de remarcação de férias, que são agendadas na escala oficial apenas para fins de recebimento antecipado do terço de férias. Em seguida, remarcam o período de gozo, por meio de requerimento.	Coibir essa prática ou dificultar a remarcação, por meio de um controle real e efetivo realizado pelos diretores, que são os responsáveis pelo deferimento do período de gozo das férias.
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Excesso de burocracia, falta de fluidez e de planejamento, lacunas, sobreposição e duplicidade de trabalho.	Atuar para eliminar essas deficiências, como já mencionado anteriormente.
	Equipamentos obsoletos e sistemas inconsistentes.	Modernizar equipamentos e desenvolver softwares mais modernos e adequados às atividades do Tribunal.
	Demora nos setores para dar andamento aos processos de serviços essenciais.	Determinar um rito mais célere para esses processos, identificando-os de forma destacada.
	O setor demandante não retrata a real necessidade de compra (não descreve o produto ou serviço adequadamente).	
	Falta de comprometimento dos fiscais dos contratos.	Reavaliar a gestão dos contratos.
	Processos que chegam com alterações a serem feitas na folha de pagamento na data do seu fechamento.	Melhorar o planejamento e tramitar processos com mais antecedência.
1.9 Morosidade	Falta de pessoal frente à grande demanda que o setor recebe diariamente (alguns processos são mais complexos e dependem do levantamento de documentação).	Adequar a quantidade de servidores à quantidade de trabalho da Diretoria.
	Falta de pessoal qualificado.	Qualificar e complementar o quadro de pessoal da Diretoria.
	Falta de recursos para pequenas reformas/tarefas.	Destinar mais recursos para pequenas obras, reformas e manutenções.
	Muita burocracia para contratação de empresas prestadoras de pequenos serviços de manutenção.	Adotar medidas voltadas para a redução da burocracia.
	Dependência em relação a outros setores e falha na integração das rotinas.	Buscar maior eficiência na comunicação entre os setores.
	Quantidade de pessoal insuficiente.	Readequar o quadro de pessoal da Diretoria.
	Excesso de burocracia.	Reduzir a burocracia.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO		
Assunto	**Por que ocorre**	**O que você sugere para eliminar ou mitigar?**
2.1 Retrabalho	Aspectos jurídicos dos termos de referência sem conhecimento da legislação.	Providenciar a lotação de servidores da área jurídica na Diretoria, para orientar e dirimir eventuais dúvidas relacionadas ao tema.
	Demanda excessiva e prazo reduzido.	Planejar adequadamente as atividades.
	Falta de pessoal qualificado.	Qualificar os servidores.
	Falta de treinamento da equipe.	Capacitar os servidores.
	Por vezes, o setor demandante não elabora os termos de referência adequadamente e a Consultoria Jurídica apresenta uma visão diferente das necessidades do Tribunal.	Reavaliar a gestão dos contratos.
	Falta de atenção dos servidores.	Readequar o quadro de pessoal da Diretoria.
	Desconhecimento da legislação, das rotinas de trabalho existentes e das atribuições do cargo.	Promover treinamentos sobre o tema.
		Atualizar ou elaborar, quando for o caso, manuais de procedimentos ou fluxos de trabalho, visando à sua padronização e integração.
2.2 Não cumprimento de prazos	Às vezes, não há um controle efetivo dos contratos.	Melhorar o sistema informatizado do controle de contratos, atas e convênios.
	Não há definição de prazos nas etapas dos processos.	Elaborar fluxos de processo, por tema/assunto, e estabelecer prazos para cada fase.
	Falta de planejamento das unidades superiores e, em razão da demanda extemporânea, o pleito pode não ser atendido no prazo solicitado.	Melhorar o planejamento das atividades, inclusive com os setores envolvidos ou interessados.
	Grande quantidade de demanda.	Melhorar o planejamento das atividades, inclusive com os setores envolvidos ou interessados.
	Dependência de terceiros, estranhos ao Tribunal, especialmente no que se refere a contratações.	Melhorar a atuação dos gestores em relação aos contratados.
2.3 Ausência de controle dos trabalhos produzidos	Ausência de delimitação das competências de cada setor, assim como de padrões de rotinas e atribuições dos cargos.	Padronizar e normatizar as rotinas de trabalho.
		Definir competências e atribuições.
	Ausência de um Manual de Gestão de Contratos do TCE-RN.	Elaborar um Manual de Gestão de Contratos no âmbito do TCE-RN, com fluxogramas e demais orientações para o corpo técnico envolvido.

	Ausência de um manual de procedimentos que trate dos diversos temas e assuntos sob a responsabilidade da Diretoria.	Definir procedimentos, fluxos e rotinas de trabalho no âmbito da Diretoria.
		Elaborar modelos para otimizar e eliminar pessoalidade na redação das informações.
2.4 Ausência de informatização dos processos/ procedimentos	Fichas funcionais antigas não estão informatizadas.	Cadastrar as fichas funcionais e digitalizá-las, quando for o caso.
	Processos antigos não digitalizados.	Digitalizar os processos antigos.
	Deficiência no controle de prazos dos contratos.	Reavaliar o sistema de controle dos contratos, atas e convênios.
2.5 Realização de atividades que não agregam valor	Ausência de um setor específico para realizar pesquisas de preço para licitações promovidas pela STM (manutenção).	Transferir essa responsabilidade para outro setor.
	Ausência de normatização/disciplinamento das atividades.	Definir normas e padrões no âmbito da Diretoria.
2.6 Pontos de atenção	Não há softwares específicos para determinadas atividades mais complexas, dificultando sua realização.	Desenvolver sistemas específicos para o cálculo das progressões.
	Equipamentos obsoletos, cuja manutenção é mais delicada.	Substituir esses equipamentos por outros mais modernos.
	Servidores acumulando tarefas de mais de um setor.	Evitar esse acúmulo de tarefas, permitindo que os servidores possam se dedicar exclusivamente aos trabalhos inerentes ao setor onde está lotado.
	Falta de conhecimento da legislação, especialmente aquela que trata de contratos.	Capacitar os servidores e melhorar o controle dos contratos, principalmente no que se refere aos prazos/ vigência.
	Falta de atenção no trabalho.	Desenvolver meios de trabalhar a atenção/foco no trabalho.
	Complexidade dos trabalhos, especialmente quanto à elaboração dos contratos, empenhos, liquidações e pagamentos.	Disciplinar o tema, por meio de manuais de procedimentos.
2.7 Atividades críticas	Complexidade dos trabalhos, especialmente quanto à renovação de contratos.	Reavaliar a gestão de contratos.
	Utilização de mais de um programa e ainda ter de fazer buscas em documentos físicos.	Unificar a base de dados de pesquisa.

	Atividades que dependem de informações do Poder Executivo e devem levar em consideração fatores imprevisíveis (ex.: cálculos estatísticos)	
	Falta de dados financeiros relativos à contribuição dos servidores para a previdência (período anterior à implantação da folha de pagamento).	Disciplinar o acesso às informações financeiras da Secretaria de Administração do Estado.

TEMA 03: CARGA DE TRABALHO		
Assunto	**Por que ocorre**	**O que você sugere para eliminar ou mitigar?**
1.1 Carga excessiva de trabalho	Demanda elevada e escassez de mão de obra em alguns setores como, por exemplo, o de pessoal.	Padronizar informações e incrementar pessoal qualificado.
	Inadequação do perfil individual do servidor às atividades desenvolvidas.	Readequar as atividades ao perfil de competências individuais do servidor.
	Quantidade de pessoal insuficiente.	Alocar novos servidores na Diretoria.
1.2 Desbalanceamento de trabalho	Falha de gestão interna setorial e de preparação da chefia para distribuir as atividades de forma equitativa.	Treinar superiores e subordinados.
	Falta de colaboração dos colegas.	Conscientizar toda a equipe sobre o trabalho.

ANEXO III: Layout da DAG (proposto)

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

PROJETO: STM - SETOR TÉCNICO DE MANUTENÇÃO

PRANCHA: 01/01

OBRA: TCE - ESTUDO LAYOUT DAG

CONTEÚDO: PLANTA BAIXA NOVO LAY-OUT PROPOSTO

ESCALA: 1:100